



**EFEITO DE MARCA DE EMPREGADO:  
UM ESTUDO LONGITUDINAL NUMA IPSS**

**ANA RITA BARACHO FERREIRA**

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Orientadora:** Professora Doutora Andrea Isabel Oliveira da Costa e Sousa

Membros do júri

**Presidente:** Professor Doutor Vasco Almeida

**Arguente:** Professor Doutor João Thomaz

**Coimbra, dezembro de 2020**

## **Agradecimentos**

De coração cheio termino este percurso. Este caminho, fi-lo de mão dada com as pessoas que me apoiam, que me incentivam, que me inspiram e que me ensinam.

Estou imensamente grata à Professora Doutora Andrea Sousa, grata pelo apoio incondicional como orientadora, mas principalmente grata, por ser minha mestre, minha guia. Há pessoas que aparecem nas nossas vidas para serem nossas estrelas. Ter o privilégio de poder fazer a minha dissertação sobre o Efeito de Marca de Empregado, pelo qual sou completamente apaixonada, foi a cereja no topo do bolo, no meu percurso de mestrado. Agradeço-lhe por me ter permitido esta oportunidade e por nunca me ter deixado sozinha neste percurso.

Agradeço ao Joel, o companheirismo, a paciência, a compreensão e o apoio durante todo este percurso, agradeço-lhe as imensas vezes que me recordou que “é mesmo para fazer!”.

À minha equipa, que na verdade foram a sementeira onde colhemos os dados. São também elas que revestem a minha história como líder, como profissional e como pessoa. Foram elas que me deram matéria para ter vontade de fazer este trabalho sobre os “nossos” resultados como organização.

Obrigado à minha direção da Associação que me permite aproveitar tudo o que há na ABESRA para me desenvolver e caminhar e que me permitiram desenvolver o processo de valorização e Capacitação da gestão de pessoas.

## Índice

<b>RESUMO</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>I.1 LIDERANÇA</b> .....	<b>5</b>
<b>I.1.1 A confiança na liderança</b> .....	<b>6</b>
<b>I.2 LIDERANÇA SERVIDORA</b> .....	<b>8</b>
<b>I.2.1 As táticas na ação do líder servidor</b> .....	<b>11</b>
<b>I.2.2 As relações de ajuda e mentoria na liderança servidora</b> .....	<b>12</b>
<b>I.3 Efeito de Marca de Empregado nas Organizações</b> .....	<b>15</b>
<b>I.4 Resumo do Capítulo</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>21</b>
<b>II.1 ABESRA – Caracterização da entidade</b> .....	<b>22</b>
<b>II.1.1 Participantes no estudo</b> .....	<b>23</b>
<b>II.2 Metodologia Implementada</b> .....	<b>24</b>
<b>II.3 Apresentação do Instrumento utilizado</b> .....	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>III.1 Resultados do domínio das Pessoas e da Organização</b> .....	<b>29</b>
<b>III.2 Resultados por áreas organizacionais</b> .....	<b>32</b>
<b>III.3 Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>37</b>
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>49</b>
Limitações ao estudo .....	<b>55</b>
Investigação futura.....	<b>56</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. As etapas do procedimento. ....	3
Figura 2. Modelo do Impacto da confiança nos líderes.....	8
Figura 3. Framework de Employer Branding.....	17
Figura 4. Efeito de Marca de Empregado.....	18
Figura 5. Níveis de triangulação de pesquisa Qualitativa e Quantitativa.....	27
Figura 6. Áreas de Diagnóstico e Resultados Obtidos nos domínios.....	30
Figura 7. Áreas de Diagnostico e Resultados Obtidos nos domínios das .....	31
Figura 8. Efeito de Marca de Empregado (2018). ....	33
<i>Figura 9. Efeito Marca Empregado (2019).</i> .....	33

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Médias obtidas nas áreas de diagnóstico (2018). ....	33
Tabela 2. Médias obtidas nas áreas de diagnóstico organizacional (2019). ....	33
Tabela 3. Apreciação das áreas de diagnóstico organizacional.....	34
Tabela 4. Ranking dos resultados do diagnóstico por áreas de Diagnóstico.....	36

## RESUMO

Esta investigação aborda uma interpretação e análise das ações da chefia direta, sustentadas em princípios da liderança servidora, em relações de mentoria e de ajuda à equipa que lidera. Tem por objetivo: Verificar, através dos resultados do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, quais os efeitos na gestão das pessoas e da organização numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas. Adota uma metodologia quanti-qualitativa que resulta da análise concreta e comparativa dos resultados obtidos pelo diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*, recolhidos em dois momentos, setembro de 2018 e novembro de 2019, acrescida de uma análise qualitativa dos resultados. Os resultados obtidos comprovam a influência positiva das práticas da liderança servidora na Instituição e, também, a perceção positiva da humanização dos processos de gestão, de sentimentos de pertença e de confiança, bem como de melhoria na comunicação e participação ativa na Instituição por parte da equipa. Conclui-se que o processo do Efeito de Marca de Empregado produz resultados importantes no desenvolvimento estratégico e operacional na gestão de pessoas de uma IPSS.

**Palavras chave:** Efeito de Marca de Empregado, Liderança Servidora, Relações Interpessoais, Constelações Relacionais, IPSS.

## ABSTRACT

This research addresses an interpretation and analysis of the direct leadership actions based on servant leadership principles and in mentoring and helping relationships with the led team. It aims: To check, through the results of the diagnosis of the Employee Brand Effect, the effects on people and organization management in a Social Solidarity Private Institutions (SSPI), considering the influence of the valuing and training processes in people management. It adopts a quantitative and qualitative methodology that results from the concrete and comparative analysis of the results obtained by the Employee Brand Effect's diagnosis, collected in two stages, September 2018 and November 2019, plus a qualitative analysis of the results. The results obtained prove the positive influence of servant leadership practices in the Institution and the positive perception of the humanization of management processes, belonging feelings and trust, and the improvement in communication and active participation in the team's Institution. In conclusion, the Employee Brand Effect process produces important results in the strategic and operational development in the SSPI people management.

**Keywords:** Employee Brand Effect, Servant Leadership, Interpersonal Relations, Relational Constellations, SSPI.

## INTRODUÇÃO

A liderança é a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É a habilidade de influenciar um grupo no sentido de assumir determinados comportamentos e objetivos. Atividades de gestão como planejar, organizar e tomar decisões são embriões adormecidos até que o líder acione nas pessoas o poder da motivação, e o oriente no sentido da prossecução dos objetivos (Blanchard, 2007; Cunha et al., 2016; Fachada, 2012; Robbins, 2007).

Liderar transformacionalmente, como refere Robbins (2007), implica o envolvimento da influência das relações humanas e interpessoais, através de táticas de poder alicerçadas em princípios morais e éticos do líder que promovem a mudança do comportamento dos seus liderados, como é exemplo, a liderança servidora. Esta caracteriza-se por relações fortes que quando sustentadas em práticas apoiadas em processos de mentoria e relações de ajuda desenvolvem relações de confiança e de apoio às equipas, tornando-as mais capazes e mais motivadas para o sucesso da organização, através do seu comprometimento com impacto no *employee branding* (Higgins, & Kram, 2001; Liden et al., 2008; Sousa et al., 2018).

A influência de determinada liderança nos resultados de cada equipa, é inegável (Soto, 2005; Rego et al., 2015; Sousa 2016)

Se as organizações pretendem atingir melhores resultados, poderão desenvolver e implementar estratégias de atuação das diversas chefias para que estas desencadeiem melhores resultados. A atuação da liderança, com característica servidora, mais humanista e transformacional facilita o caminho para a promoção de melhores resultados, por via da gestão das pessoas e das suas competências, em detrimento da simples gestão por objetivos (Sousa, 2016).

Para além da diversidade de instrumentos existentes na área de recursos humanos que avaliam, entre outros, a satisfação e motivação, o comprometimento organizacional, o clima organizacional, e o exercício da liderança, não se conhece nenhum outro instrumento que avalie as relações interpessoais nas equipas e que permita, em simultâneo, quantificar o impacto dessas relações interpessoais, nos resultados da equipas e na organização, tal como o permite o *Efeito de Marca de Empregado* de Sousa (2016).

A aplicação destes conceitos numa Instituição do Terceiro Sector (social) obriga a uma gestão, estratégica e operacional, eficiente e participada de todos os recursos disponíveis,

fazendo valer a sua identidade, num quadro de valores, sem perderem a sua autonomia (Maia, 2009).

Verificou-se que não existe investigação que demonstre o impacto do *Efeito de Marca de Empregado* nas Instituições de carácter social e que integrem o diagnóstico da marca de empregado e da liderança, principalmente quando suportado num estudo longitudinal, integrando as dinâmicas de análise quantitativa e qualitativa.

Estas particularidades evidenciam a inovação, relevância e pertinência desta investigação, para a evolução das pesquisas no domínio da gestão pessoas e da valorização das competências relacionais nas organizações.

Diante deste contexto, esta dissertação procura responder à seguinte pergunta central da investigação: ***Quais os efeitos na gestão das pessoas e na organização do Efeito de Marca de Empregado numa Instituição de carácter social, considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas?***

Assim, esta investigação visa a interpretação e análise das ações da liderança da chefia direta, por via da atuação das relações de ajuda à equipa que lidera, sustentada em relações de mentoria, pelo que tem por objetivo: Verificar, através dos resultados do *Efeito de Marca de Empregado*, quais os efeitos na gestão das pessoas e da organização numa Instituição de carácter social, considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas.

De forma específica procura: i) identificar a influência das relações interpessoais pela atuação da chefia direta na organização; e ii) reconhecer a existência de impacto pela atuação da liderança servidora, através do desenvolvimento de ações de relações de ajuda e de mentoria nas equipas.

Em termos de metodologia de investigação recorreu-se, na presente dissertação, à abordagem proposta por Quivy e Campenhoudt (2018) que, por ter um alcance geral, é suscetível de ser aplicada a todo o tipo de trabalho científico realizado em ciências sociais e que apresenta um procedimento científico em três atos e sete etapas.

O primeiro ato diz respeito à *rutura* que todos os indivíduos devem fazer ao “saber” pré-concebido, teórico e subjetivo que normalmente comporta armadilhas e que, na maioria das vezes, não passam de ilusões e preconceitos, rompendo com os preconceitos e as falsas evidências que somente dão a ilusão de compreender as coisas. O segundo ato, a *construção*, é

onde o investigador cria uma representação teórica prévia, de acordo com a sua própria convicção de estar na base do fenómeno, na qual é possível criar um plano de investigação, definir as operações a executar e prever os resultados esperados no final da observação; sem esta construção teórica não é possível haver experimentação válida, pois este ato assenta em trabalho racional, fundamentado na lógica, e numa ‘bagagem conceptual’ validamente constituída. O terceiro ato, a *verificação*, consiste em fundamentar a experimentação, dotando-a de estatuto científico (Quivy, & Campenhoudt, 2018).

As etapas do procedimento científico, segundo Quivy e Campenhoudt (2018), são as mostradas na Figura 1.

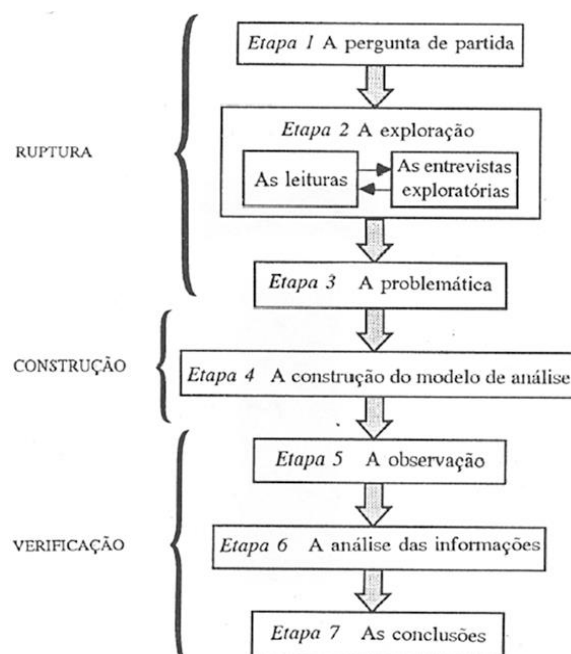


Figura 1. As etapas do procedimento.

Fonte: Quivy e Campenhoudt (2018, p. 27).

A *pergunta de partida* é definida com base em critérios de precisão (serem inequívocos), de exequibilidade (terem o tempo e os meios disponíveis necessários à investigação) e de pertinência (terem relevância). A fase de *exploração* pretende dar resposta aos objetivos, geral e específicos, através de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica sobre o tema e consulta de livros, capítulos de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento e, ainda, da consulta de diversos sítios da internet que dão corpo à sua problematização e que permite a tomada de consciência sobre determinados aspetos do problema, não perceptíveis à partida. Definido o *modelo de análise*, passa-se à etapa de *observação*, onde os dados são recolhidos e apurados, sendo posteriormente analisados em sede

da *análise de informações*, na qual é possível extrair algumas conclusões para o estudo (Quivy, & Campenhoudt, 2018).

Assim e para a verificação dos objetivos do estudo utilizou-se uma metodologia de análise longitudinal e mista, quanti-qualitativa, recorrendo aos resultados obtidos no diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* e à interpretação dos seus resultados em função do contexto definido.

Os dados foram recolhidos numa realidade específica, a Associação de Bem Estar Social e Recreativo de Alpedriz (ABESRA), o que torna esta investigação também um caso de estudo.

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos.

No presente capítulo é feita referência à relevância do tema, ao problema da investigação, ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação, assim como à metodologia de investigação utilizada e estrutura da dissertação.

No capítulo um desenvolve-se a revisão de literatura, onde se apresenta a fundamentação teórica da investigação. Na primeira parte deste capítulo, aborda-se o tema da liderança e liderança servidora, nas suas várias vertentes e o *Efeito de Marca de Empregado*.

No capítulo dois expõem-se os aspetos metodológicos que foram considerados para a realização deste estudo nas suas várias vertentes, a caracterização da Instituição objeto do estudo, os participantes, a metodologia implementada e o instrumento utilizado.

No capítulo três apresentam-se os resultados nos diversos domínios estudados (Pessoas, Organização) e áreas organizacionais e, ainda, uma análise e discussão desses resultados.

No capítulo seguinte apresentam-se as conclusões finais desta investigação, bem como as suas limitações e recomendações para novos estudos relacionados com o tema.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo ir-se-ão apresentar os conceitos de Liderança, Liderança Servidora e de Efeito de Marca de Empregado, efetuando no final um resumo deste capítulo.

### **I.1 LIDERANÇA**

Se as organizações não existem, sem pessoas e do que resulta do contributo cada uma delas, também não surge uma organização sem um maestro. Este maestro, pode ser ou não um líder que influenciará as pessoas, os resultados e a satisfação dos clientes (Soto, 2005).

A liderança é um processo de influência interpessoal que promove a alteração de atitudes e comportamentos dos membros de uma equipa, exercida em determinadas situações através de um processo de comunicação humana, com o intuito de alcançar determinados objetivos organizacionais (Fachada, 2012).

“A liderança ocorre quando um membro de um grupo altera a motivação ou a competência dos outros membros do mesmo grupo” (Gibson et al., 2006, p. 313).

Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2015) acrescentam que a liderança é um processo “emocional, inovador, criativo, inspirador, visionário, relacional-pessoal, original, proactivo e assente em valores, liderança significa arquitetar a realidade da organização” (p. 436).

Na mesma linha, Venâncio (2017) defende que no exercício da liderança está implícito um agente influenciador e agentes passivos de serem influenciados. A liderança é ‘uma relação complexa’ que comporta variáveis como, as atitudes e características do líder, as características e necessidades do grupo, articuladas com as características e ambiente da organização. Este autor defende ainda que, liderar é envolver as pessoas no processo de discussão, de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência, estabelecendo relações interpessoais com todos os envolvidos.

É com o poder da liderança que se conseguem mobilizar indivíduos a atingir e a concretizar objetivos, metas, e ações, pretendidas pelo líder (Soto, 2005).

Soto (2005) acrescenta que “o processo de liderança tem efeito similar ao processo químico que transforma a lagarta em borboleta (...), a liderança é um catalisador que

transforma o potencial em realidade” (p. 216), tendo o líder como principal ator e motor do fazer acontecer.

“O líder é a figura com a função de galvanizar todo o grupo de trabalho em prol de objetivos comuns” (Venâncio, 2017, p. 22).

O papel do líder numa organização é inegável, liderar é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (Hunter, 2006, p. 11).

Esta influência contribui determinadamente para o desenvolvimento das organizações e conseqüentemente para o desenvolvimento das pessoas que a fazem acontecer. Esta dinâmica exige que o líder possua e transmita confiança (Robbins, 2007).

Por sua vez, a confiança, segundo Novelli, Fischer e Mazzon (2006), favorece a “consolidação de relacionamentos intra-organizacionais quando imprime segurança nas relações sociais, quando oferece estabilidade e minimiza a possibilidade de ruturas” (p. 445).

Não depreciando umas das características do líder em detrimento de outras, a confiança, segundo Robbins (2007), é a pedra fundamental da liderança que galvanizará, de acordo com Venâncio (2017), o poder das relações interpessoais, conforme alerta Sousa (2018), onde o líder faz, ou poderá fazer acontecer.

### **I.1.1 A confiança na liderança**

Existem diferentes tipos de confiança que em grande medida, derivam não só das características pessoais do líder, mas também do grau de maturidade da relação entre líder e liderado. Robbins (2007) determinou neste contexto que “existem três tipos distintos de confiança nas relações organizacionais: a Confiança Baseada na Intimidação; a Confiança Baseada no Conhecimento; e a Confiança Baseada na Identificação” (p. 278).

Sendo a mais frágil a **Confiança Baseada na Intimidação** acontece, com medo de represália. O liderado cumpre rigorosamente o que o líder lhe solicita por meio de coerção, com receio das conseqüências do não cumprimento das suas obrigações, como liderado. Robbins (2007) considera ainda que “quanto maior a comunicação e a regularidade das interações que temos com alguém, mais essa forma de confiança pode ser desenvolvida e aplicada” (p. 279).

Esta regularidade desencadeia a **Confiança Baseada no Conhecimento** que requer um histórico de relações e interações e é caracterizada pela previsibilidade do outro, não sendo quebrada por algum tipo de falha ou comportamento inconsistente. Esta confiança baseada na ação do líder e na relação honesta e aberta que este mantém com as equipas, possibilita ao liderado ter a certeza de que o seu líder fará o melhor pela organização, pela equipa e, também, pelos seus liderados (Robbins, 2007).

Quando se adicionam aos anos de convivência e relação aberta, a conexão emocional imerge a **Confiança Baseada na Identificação**, onde para Robbins (2007, p. 280) “não há necessidade de monitorização da outra parte, porque existe uma lealdade inquestionável”. Esta confiança verifica-se de parte a parte, através de uma relação biunívoca e recíproca. Para este autor, a compreensão mútua faz com não seja preciso esforço, para entender ou prever a ação do outro, ou até para antecipar a sua necessidade. Este tipo de confiança só acontece quando existem longos anos de trabalho e forte relação interpessoal.

A confiança organizacional deverá ser baseada preferencialmente, na confiança da identificação, assumida por Robbins (2007), que para Zanini (2007) decorre das relações e normas, formais e informais, e dos valores partilhados entre membros. Estas interações humanas estão diretamente relacionadas com a perceção de transparência, integridade e consistência nas relações.

Na mesma linha, Almeida (2013) afirma que “a presença ou falta de confiança está relacionada diretamente com a comunicação e o relacionamento entre as pessoas” (p. 70). Neves (2011) refere ainda que, “a confiança em contexto organizacional promove o bem estar da organização, através de resultados positivos, tais como o desempenho ou a implicação afetiva, cimentando as relações sociais entre os colaboradores e a organização” (p.44). Este autor refere ainda que existem três elementos que contribuem para que estabeleça uma relação de confiança entre líderes e liderados; i) a história entre líder e liderado; ii) a qualidade das relações estabelecidas; iii) as características individuais de cada elemento e iv) o ambiente e cultura onde se inserem.

A Figura 2 seguinte, representa o modelo do impacto da confiança nos líderes proposto por Dirks e Ferrin (2002) estes autores defendem que a confiança na vida organizacional é o elo de ligação entre as ações dos líderes, as características dos colaboradores e da sua relação com as chefias influenciando diretamente os resultados da organizações (Neves, 2011).

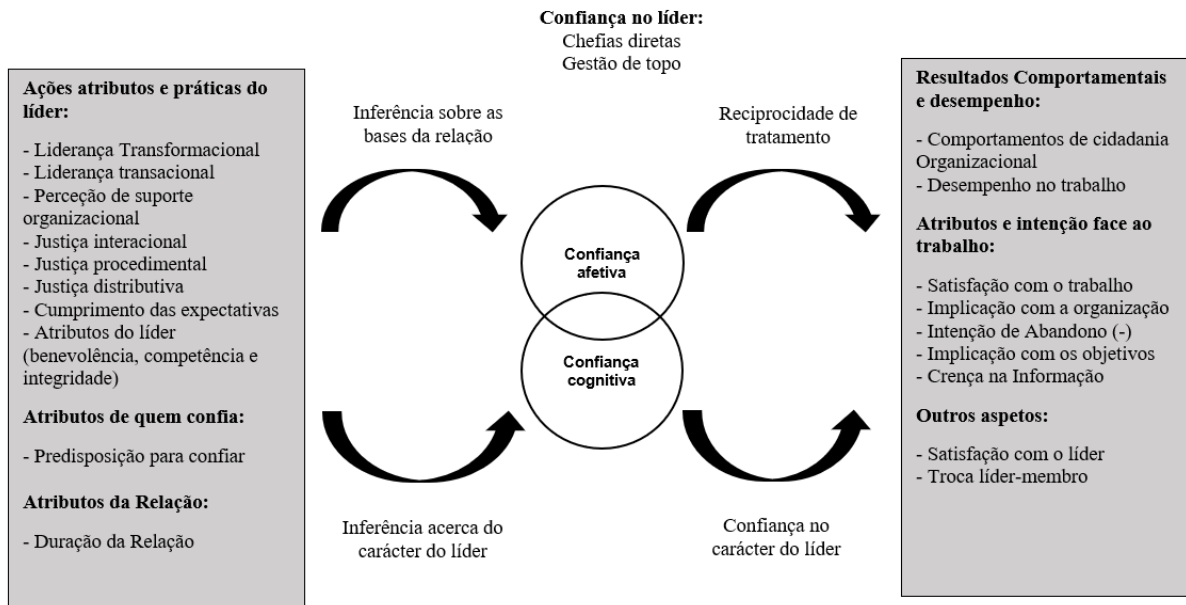


Figura 2. Modelo do Impacto da confiança nos líderes.  
Fonte: Neves (2011, p. 45).

Como refere Sousa (2016), a importância da liderança na gestão tem sido e será sempre muito determinante nas organizações, porque influenciara as relações interpessoais no contexto organizacional. A liderança além de poderosa é complexa, porque “envolve aprender a aceitar a ajuda, pelo envolvimento genuíno na cultura do grupo e em como fornecer ajuda ao grupo e aos indivíduos subordinados” (p. 103). Esta deverá ainda, cimentar relações humanas formais e informais que potenciem a necessária confiança entre os elementos do grupo para que estes se comprometam com o seu líder e com a organização.

## I.2 LIDERANÇA SERVIDORA

A Liderança Servidora é vista como o altruísmo de liderar, é baseada em princípios básicos e elementares com pilares no amor e carácter, o propósito desta liderança é servir as pessoas, tendo em conta as suas necessidades, aceitando-as como elementos determinantes no sucesso da organização (Sacilotto, 2018).

Este estilo de liderança torna os elementos das equipas (liderados), agentes ativos e participantes na gestão organizacional, na missão e propósito da empresa. Já em 1977, Robert Greenleaf definiu a liderança servidora como uma nova tendência, onde a liderança se apoia em valores intrínsecos de dignidade humana (Sacilotto, 2018).

Valorizando esta perspetiva, Antunes (2018) refere ainda que a Liderança Servidora é um estilo de liderança que atua através da influência e persuasão, mas não no constrangimento dos seus seguidores.

O líder servidor desenvolveu-se e surge em situações ou ambientes em que todos são tratados como iguais, em que não há hierarquias formais complexas, defendendo que é mais fácil atrair e manter aliados verdadeiros (liderados), quando não existem artifícios que o diferencie dos outros, apenas o magnetismo natural que exerce pela sua palavra e pelo exercício do seu exemplo (Martins, Rosa, Silva, & Bustos, 2012).

Parece possível entender que a Liderança Servidora é um estilo de liderança fluído, cooperativo, dinâmico e autêntico, dado que, na perspetiva do liderado, este segue e confia, deixando-se ser dirigido, o que pressupõe conhecimento sobre o outro (líder). Só se confia, quando já se experienciou ou viveu um conjunto de situações ou momentos positivos, ou seja, “a confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista - seja por palavras, ações ou decisões” (Robbins, 2007, p. 276). Subentende-se que para este autor, só se conseguirá atingir um nível confiança necessária que determine a influência na, e para, a organização, quando existir uma forte relação interpessoal.

Aprender e ser líder servidor exige, segundo Stone, Russell e Patterson (2004), possuir e desenvolver atributos funcionais e complementares no exercício genuíno da liderança servidora. Os atributos funcionais, para estes autores, são: a visão, a honestidade, a integridade, a confiança, o serviço, a modelagem, o pioneirismo, apreciar os outros, o fortalecimento, ensino e a delegação. Os atributos complementares são: a comunicação, a credibilidade, a competência, a capacidade de servir (serviçal), a visibilidade, a influência, a persuasão, a capacidade de escuta e o encorajamento.

Em reforço destes atributos inquestionáveis para a liderança servidora, Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008) defendem ainda que esta liderança, difere das abordagens tradicionais da liderança, precisamente pela integridade pessoal que define este estilo e porque se centra, na formação de fortes e duradouras relações, com os liderados. Estes autores, no estudo em que desenvolveram e validaram a escala de Liderança Servidora, definiram para o efeito sete dimensões: i) Cura Emocional; ii) Criação de Valor para a comunidade; iii) Habilidades Conceptuais; iv) Empoderamento; v) Ajuda ao crescimento e sucesso dos subordinados; vi) Colocação dos seguidores em primeiro; e vii) Comportamento ético.

Na valorização das referidas dimensões destaca-se a ajuda no crescimento e sucesso das pessoas que lidera. Esta ajuda no crescimento, pressupõe a valorização de relações interpessoais entre líder e liderados que deverão ser alicerçadas em relações de confiança, como alerta Robbins (2007).

Araújo, Gimenes e Pedroso (2017) vão ainda mais longe quando afirmam que, esta liderança é vista como um fenómeno de influência nos relacionamentos interpessoais, exercida num determinado contexto e dirigida através da comunicação, de forma a orientar e a enquadrar os subordinados, tendo por objetivo proporcionar, preservar e incentivar comportamentos favoráveis para a organização.

Quando os liderados confiam no seu líder e permitem ser influenciados pela confiança que têm nele, estão dispostos a colocar-se em vulnerabilidade em razão das ações dele, sob crença de que os seus direitos e interesses não serão prejudicados (Robbins, 2007).

Em consonância com esta perspetiva da Liderança Servidora, Sacilotto (2018) valoriza a supremacia dos liderados, no exercício da gestão do líder, ou seja, por um lado, porque os líderes servidores procuram pensar coletivamente a favor do grupo, desenvolvendo laços de confiança, incentivo, cooperação mútua e igualdade, em que nesta relação são os liderados que assumem, um papel ativo, influenciando o líder e acrescentando valor à sua linha de orientação. Por outro, o desenvolvimento da organização, resulta da ação incontestável do seu líder, subscrevendo Santos (2017) que afirma que o impacto desta liderança revela-se positivo, uma vez que a relação de forte parceria entre líder-liderado, bem como a preponderância e preocupação do líder na procura do bem-estar pessoal e profissional dos seus membros, estimula e potencia resultados eficazes, satisfação e entusiasmo.

Sousa (2016) refere que esta articulação na ação do líder impacta diretamente no desempenho organizacional, porque desta relação forte dependerá o trabalho em equipa que deve desenvolver ações de relações de ajuda recíprocas entre os seus membros, afirmando que a “**liderança**, quando **servidora**, pretende promover uma cultura facilitadora que assegure o comprometimento da gestão de topo na criação de uma dinâmica de relações de ajuda na organização” (p. 215).

Segundo Cunha et al. (2016, p. 347), “a liderança servidora pode gerar maior número de Comportamentos de Cidadania Organizacional nos colaboradores porque formam perceções positivas de justiça” e, conseqüentemente, níveis de comprometimento face à organização, baseados na confiança e corresponsabilidade sobre o seu sucesso e desenvolvimento.

Para o desenvolvimento das organizações e conseqüente sucesso organizacional, independentemente da tipologia de liderança a adotar, qualquer líder recorre a táticas de poder para exercer influência na sua liderança.

### I.2.1 As táticas na ação do líder servidor

As táticas escolhidas no exercício de poder de cada líder são fortemente influenciadas pela cultura organizacional, personalidade do líder, tipo de liderança predominante e sequência das diretrizes (ascendente, descendente ou horizontal) (Robbins, 2007).

As **táticas de Poder** como forma de cumprir e atingir objetivos de liderança são enunciados por Robbins (2007), como habituais estratégias para fazer cumprir objetivos da organização, este autor identifica nove táticas “a Legitimidade, a Persuasão Racional, o Apelo Inspirativo, a Consulta, a Troca, os Apelos Pessoais, a Insinuação, a Pressão e a Aliança” (p. 307). As táticas que os líderes desenvolvem, aumentam ou diminuem as relações sociais e interpessoais que pressupõem níveis de confiança, com o liderado.

As táticas que promovem consulta dos liderados ou envolvimento dos mesmos no processo de crescimento ou desenvolvimento do objetivo pretendido, são: (i) a **Persuasão Racional** que se caracteriza pela argumentação lógica do líder, enunciando evidências e factos que levam à aceitação do objetivo proposto; (ii) o **Apelo Inspirativo**, no qual o líder compromete emocionalmente os liderados pelo apelo de valores, necessidades, esperança e aspirações do alvo de influência; (iii) a **Consulta**, onde o líder aumenta a motivação para o cumprimento dos objetivos pretendidos, através do envolvimento dos liderados na decisão e planeamento dos mesmos; e (iv) o **Apelo Pessoal** que só é possível através da criação de uma relação de confiança, onde o líder solicita determinado comportamento, cumprimento ou desempenho, com base na amizade ou lealdade do subordinado (Robbins, 2007).

Cunha et al. (2016) referem-se ainda a outro importante efeito sobre as *táticas de poder* dos líderes sobre os seus subordinados e sobre a organização, *as expectativas*. Para estes autores é importante referir que o líder poderá influenciar mais ou menos, conforme as expectativas que se projetem sobre ele, pois:

as expectativas projetadas sobre os líderes permitem-lhes exercer verdadeiros efeitos sobre os colaboradores e a organização. Se as pessoas considerarem o líder capaz de mudar o rumo dos acontecimentos, é plausível que lhe concedam uma margem de manobra para agir – que não concederiam se o considerassem incapaz. (p. 269)

Por sua vez, para além das *táticas de poder* e das *expetativas*, e recorrendo a Araújo (2017), a confiança mútua, a solidez das relações interpessoais e a competência revelam-se essenciais para promover a colaboração entre os membros do grupo.

Subscrevendo esta linha de entendimento na atuação dos líderes, Kouzes e Posner (2009), referem também que:

os líderes alimentam a colaboração e criam confiança, apelam à necessidade de todos para o processo de execução, incentivam o espírito de colaboração e de equipa. Veem os sucessos como um feito comum, realizado por “nós”, pelos colaboradores, pelos clientes, consumidores, cidadãos. (p. 43)

As relações que se geram e se alimentam entre os membros e o seus líderes, dentro e fora do local de trabalho, e que são resultado, também, de relações de confiança e das expectativas criadas são definidas por Sousa (2016) como ‘**constelações de relacionamento**’, pelo que a organização deverá estar alerta para estes relacionamentos tão intensos que, quando não se revestem de sentimentos e ações positivas, podem produzir desempenhos desfavoráveis, com reflexos negativos nos resultados da organização.

## **I.2.2 As relações de ajuda e mentoria na liderança servidora**

A liderança servidora alicerça-se em relacionamentos sociais e estes baseiam-se na comunicação recíproca sentida como justa e equitativa que potencie relações de ajuda, quer formais, quer informais (Schein, 2009).

O líder servidor, que incorpora na sua atuação o perfil de mentor, facilita a proliferação de relações interpessoais que são sustentadas numa filosofia de ajuda para com o indivíduo, o grupo ou a organização, promovendo uma dinâmica efetiva de relacionamento e de potenciação da imagem do indivíduo (Sousa, 2016). Esta forma de atuação alimentará de forma efetiva as constelações sociais do relacionamento entre os membros.

Alguns dos valores dos relacionamentos sociais, segundo Bandeira (2016), são: amor, atenção, reconhecimento, aceitação, elogio e ajuda.

A ajuda é uma das mais importantes moedas de troca social entre pessoas ou colaboradores que, através do veículo das constelações sociais, gerarão condições para

desenvolver a lealdade organizacional. A ajuda mútua informal é normalmente tida como garantida pelas pessoas, pelo que dificilmente se dá conta dela e, raramente, essa ação se identifica como tal (Schein, 2009; 2013; Bandeira, 2016).

A ajuda não é somente um processo social complexo, é também uma atitude, um conjunto de comportamentos, uma competência, um componente essencial da vida social que permite oferecer, dar e receber uma ajuda efetiva (Schein, 2009; Bandeira, 2016; Sousa, 2016).

Independentemente das relações sociais existentes, as preferências pessoais vão sempre influenciar a forma como se estabelece ou não um relacionamento. Esta preferência é seletiva e é condicionada pela confiança, como elemento essencial para a ajuda, porque se presume que a relação é honesta e aberta (Neves, 2011).

As relações de mentoria ao promoverem relações de confiança e partilha, de um para um, permitem testar habilidades, tendo a oportunidade de partilhar as experiências, recebendo o *feedback* sobre o seu desempenho. Estas relações de apoio psicossocial fortalecem o indivíduo no seu papel profissional, uma vez que o apoiam na sua noção de competência e de confiança para o desempenho da sua função e alinhamento com a organização (Kram, & Isabella, 1985; Sousa, 2016).

Para Kram e Isabella (1985):

as relações entre pares podem oferecer oportunidades únicas de desenvolvimento que não devem ser negligenciadas ou subestimadas. Eles fornecem um fórum para troca mútua em que um indivíduo pode alcançar um senso de experiência, igualdade e empatia (...) Além do que, os relacionamentos com pares parecem ter uma longevidade que excede a da maioria relacionamentos de mentoria. (p. 129)

A relação de mentoria promove, entre outros, o comprometimento, a motivação, a satisfação e um maior envolvimento com a carreira e com a organização (Kram, 1988).

Para Sousa (2016, p. 189), “a dinâmica das ações de mentoria e relações de ajuda como um comportamento atitudinal valoriza a importância da relação social entre membros e obriga à promoção e aprendizagem desta competência social pela organização”.

Na relação de mentoria, o mentor também encontra satisfação interna ao permitir que o colega “aprenda a navegar no mundo organizacional e ganha o respeito dos colegas pelo sucesso” (Higgins, & Kram, 2001, p. 111).

Kram (1985) define *mentoria* como um relacionamento de trabalho que contribui para o crescimento pessoal e que funciona como um importante processo organizacional, impregnando no colaborador um sentimento de pertença e de fidelização ao líder/mentor, à equipa e, conseqüentemente, à organização e à marca.

A mentoria é um fenómeno múltiplo de desenvolvimento, caracterizado por uma relação de apoio, suporte e orientação dada ao indivíduo menos experiente (mentorado) por um indivíduo mais experiente (mentor), numa intenção relação interpessoal (Higgins, & Kram, 2001).

As constelações sociais entre membros desencadeiam e potenciam, de alguma forma, o sentimento de pertença e, conseqüentemente, as suas expectativas. É nesse sentido que Sousa (2016) acresce que as vivências destas constelações sociais em ambiente organizacional poderão ser potenciadoras e valorizadas se forem incentivadas através de relações de ajuda nos processos de mentoria. Esta articulação entre relações de ajuda e mentoria fortalece o comprometimento e a confiança entre os membros da organização que, alinhados com a marca e imagem organizacional, potenciam o *Efeito de Marca de Empregado* e projetam-no para o cliente externo.

Esta relação social criada pela ação da mentoria e pelas relações de ajuda que sustenta a liderança servidora, deverá ser promovida apreendida e desenvolvida nas organizações com o complemento de práticas de recursos humanos, formais e informais, para criar as condições de emancipação de valores sociais na cultura da organização (Bandeira, 2016; Sousa, 2016).

Esta dinâmica organizacional conduzida pelo líder criará impactos no comprometimento organizacional e, este por si só, criará reflexos no *Efeito de Marca de Empregado* (Sousa, 2016).

O **Compromisso Organizacional** alcançado pelo desenvolvimento de processos de *Employee Branding* traduz a ligação afetiva (dimensão intangível) do colaborador à organização, numa ligação psicológica e afetiva, que leva a uma atitude comprometida face à organização, alinhada com a marca e com a sua identidade (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

Esta ligação afetiva poderá ser potenciada pela liderança, se esta for potenciadora de relações de confiança e de justiça, sendo maior se essa ligação psicológica e afetiva, por via da abordagem da liderança servidora, impregnar na sua atuação princípios de relações de ajuda em ações de mentoria (Liden, 2008; Schein, 2009; Neves, 2011; Sousa, 2016).

Nos processos de consolidação e motivação de equipas surgem as relações intra-organizacionais, como peças chave de suporte e manutenção da eficácia e compromisso organizacional na gestão do marketing do relacionamento e do *Employer Branding* (Sousa, 2016; John, & Jagathy, 2020).

Pode-se afirmar que, atingir um nível forte de retenção de colaboradores ajustados, bem como, um elevado nível de comprometimento e satisfação dos colaboradores face à organização, é a “receita” que todas as organizações querem atingir.

### **I.3 Efeito de Marca de Empregado nas Organizações**

O *Employer Branding* retrata a identidade da organização como empregador que inclui o sistema de valores, as políticas e os comportamentos da empresa e que poderá criar um maior comprometimento, resultando em maior retenção de talentos (Backhaus, & Tikoo, 2004; Santos, 2017; John, & Jagathy, 2020).

Por outro lado, conforme referem Backhaus e Tikoo (2004), também diferencia as organizações que afirmam que o *Employer Branding* de uma empresa é a capacidade de “promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes” (citado em Santos, 2017, p. 25).

Se a diferenciação das organizações advém da aplicabilidade do seu sistema de valores, das políticas e dos comportamentos dos seus membros, a sua condução cabe aos seus líderes. Subentende-se assim que a atuação dos líderes nas organizações é um fator determinante na identidade organizacional e que condiciona a perceção da imagem. Ou seja, poder-se-ia afirmar que a liderança servidora, por via da sua atuação mais transformista e humanista, gerará mais comprometimento organizacional e que, deste modo, galvanizará efeitos no *Employer Branding* (Backhaus, & Tikoo, 2004; Sousa, 2016; Santos, 2017; John, & Jagathy, 2020).

A valorização das relações interpessoais entre colaboradores e chefias que Sousa (2016) identifica como determinantes e condicionantes na sustentabilidade da fidelização

organizacional advém da lealdade entre membros, pelo que afirma que é preponderante “desenvolver estratégias de promoção de comportamentos consistentes baseadas em competências que conduzam à felicidade e lealdade dos colaboradores” (p. 186).

O processo de *Employee Branding*, apresentado por Sousa (2016), demonstrou promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, onde:

a valorização e a importância da chefia no processo das relações sociais é determinante para a consolidação do contrato psicológico, mas principalmente para a criação de um comprometimento do colaborador com a organização e com a própria marca que a organização representa. (p. 38)

As relações de troca social baseiam-se na confiança e no sentimento de propósito comum entre os indivíduos da relação (Tortosa, Moliner, & Sánchez, 2009). Segundo, Neves (2011, p. 38) “as trocas Sociais nas relações laborais são geralmente iniciadas pela organização, nomeadamente pelo esforço em tratar os colaboradores de uma forma justa e apoiante”.

As pessoas só participam num intercâmbio social se considerarem que a outra parte tem algo de valor para oferecer no relacionamento e que esta vai cumprir essa sua obrigação (Chiaburu, & Marinova, 2006), sendo este um aspeto fundamental de qualquer relação de troca social (Rousseau, 1990), as relações positivas criadas principalmente pela atuação das chefias diretas, criam nos colaboradores uma obrigação de reciprocidade (Neves, 2011) subentendendo por isso, que uma forte relação de troca social alimenta o contrato psicológico.

O contrato psicológico é definido como o conjunto de crenças detidas pelos colaboradores em relação às obrigações recíprocas existentes entre eles e os seus líderes (Rousseau, 1990; Morrison, & Robinson, 1997; Tortosa et al., 2009).

O sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador é alavancado “através da comunicação bidirecional entre chefia e chefiado na organização, pelo incremento do feedback que potencia a satisfação organizacional e, que por sua vez, melhora os níveis de eficácia e produtividade” (Sousa, 2016, p. 23).

Santos (2017), na sua investigação sobre o *Employer Branding*, considera que este permite a atração e retenção de colaboradores e que este resulta das “práticas de Marketing e RH que juntamente com a cultura da organização permitem melhorar a reputação e imagem da

organização e consequentemente promover a lealdade dos colaboradores fomentando a atração e retenção dos mesmos” (p. 48), conforme mostrado na Figura 3.

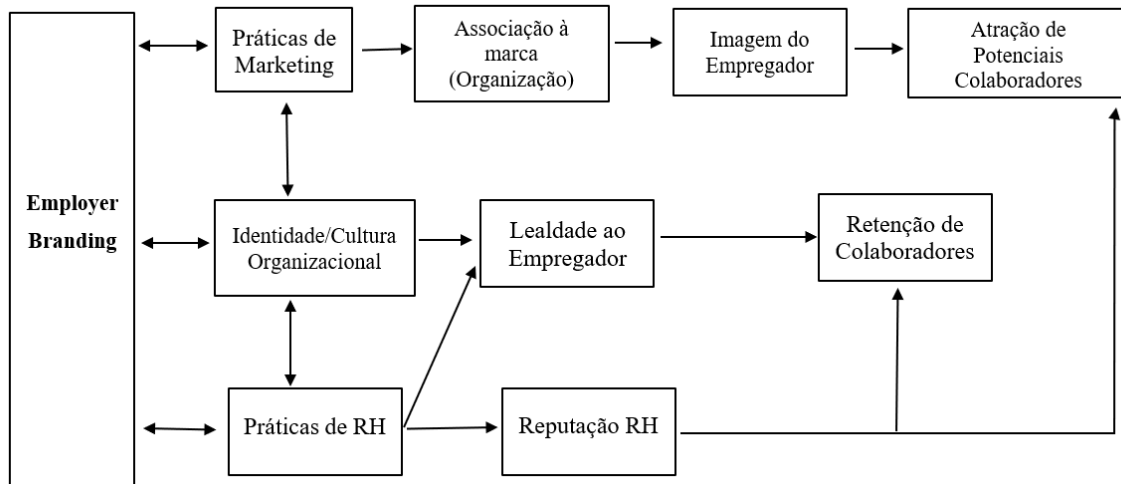


Figura 3. Framework de Employer Branding.

Fonte: Santos (2017, p. 48).

Na mesma linha, Sousa (2016) já referira que “a reputação organizacional conseguida pela valorização da marca que a organização representa exige o incremento dos processos funcionais de *Employee Branding* que quando associados à informalidade, permitem um diagnóstico de Efeito de Marca de Empregado” (p. 195).

Se a lealdade, a reputação da organização e a imagem possuem impacto na atração e retenção de colaboradores, as organizações deverão ser capazes de conhecer e medir este impacto (Sousa, 2016).

O *Efeito de Marca de Empregado* permite auscultar as várias perceções, entre as quais se destaca, a perceção sobre as relações estabelecidas e o resultado / eficácia destas ‘constelações’ aos olhos dos liderados. Este diagnóstico permite que o líder conheça os resultados da sua ação, através das perceções dos colaboradores (Sousa, 2016).

Este processo, representado na Figura 4, decorre da evolução do processo de *Employee Branding*, defendido por Miles e Mangold (2004; 2005), que com a introdução dos conceitos e práticas de mentoria (Kram, 1988) e de relações de ajuda (Schein, 2009) formou o designado *Efeito de Marca de Empregado* (Sousa, 2016).

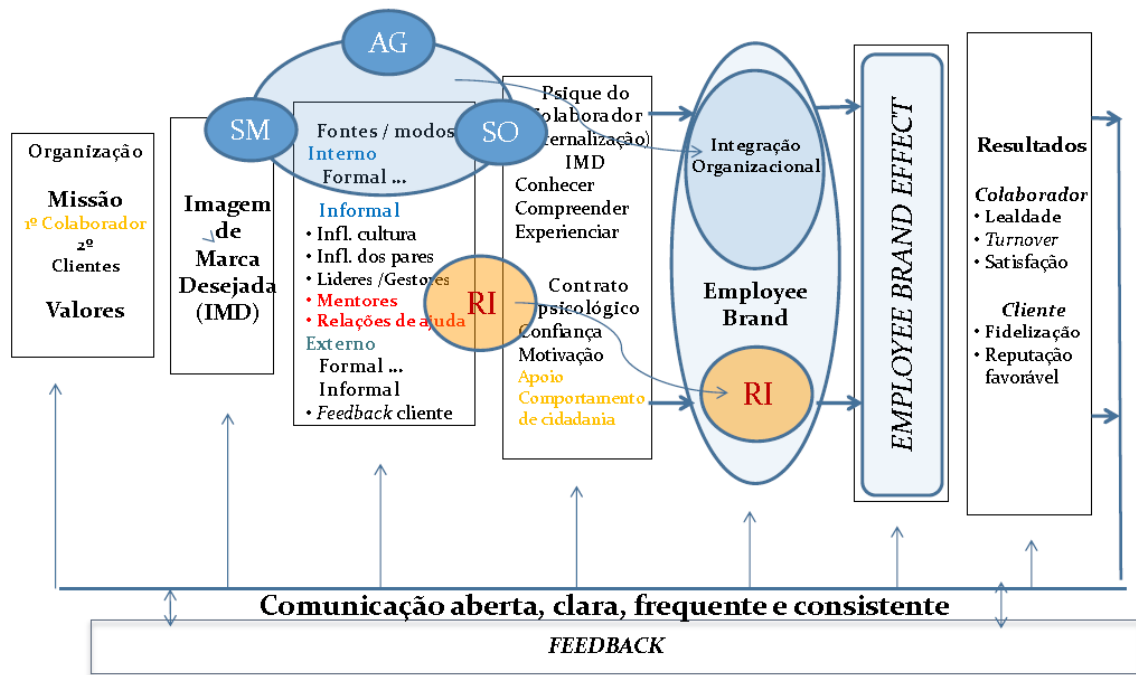


Figura 4. Efeito de Marca de Empregado.  
Fonte: Sousa (2016, p. 199).

O processo do *Efeito de Marca de Empregado* procura através da perceção dos colaboradores conhecer a dinâmica entre as Pessoas e a Organização, pois ao conhecer as emoções dos seus colaboradores perceberá o seu empenho<sup>1</sup>.

Para compreender a amplitude e a dinâmica do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, este deverá ser entendido como um contributo que permite perceber a influência do *Employee* (empregado), em particular, no *Employer Branding*, na medida em que permite avaliar as suas perceções e emoções e, ainda, o alinhamento entre o líder e os liderados (Sousa, 2016).

A promoção de uma comunicação clara, concisa e sistemática, promovida pelos líderes no seu papel de facilitadores de relações de ajuda, contribui de forma significativa para o sucesso organizacional e para a valorização do processo do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações (Sousa, 2016; Sousa et al., 2018).

Na perspetiva de Lievens (2017), a imagem de uma organização é definida pelos sentimentos e crenças que o colaborador detém sobre ela. Perceção esta que tem um forte impacto no desempenho e que influencia o desejo de permanência, emergindo para o exterior

<sup>1</sup> Fonte: <http://marcaempregado.pt>

como uma mensagem para o cliente externo. É inegável o impacto positivo de uma boa imagem organizacional nos processos de compromisso, retenção, relação, lealdade e desempenho.

Backhaus e Tikoo (2004) dividem a imagem em duas dimensões: a funcional e a simbólica. A funcional diz respeito a fatores concretos, como o salário e benefícios económicos para ambos os intervenientes da organização e a dimensão Simbólica reflete o impacto intangível da imagem, onde se inserem as expectativas das partes. Estas expectativas poderão ser condicionadas pela liderança, principalmente quando se é líder um servidor.

#### **I.4 Resumo do Capítulo**

Atualmente a área de gestão de pessoas passou a compreender os colaboradores, não como mais um recurso da organização, mas como agentes imprescindíveis para o seu desenvolvimento (Macêdo, Oliveira, Ataíde, Gomes, Santos, & Costa, 2016).

De entre os vários agentes que retratam e contribuem para identidade organizacional, o líder na sua atuação, enquanto servidor, fomentará as constelações relacionais que influenciam a lealdade dos seus liderados à organização e o comprometimento organizacional com reflexos na imagem da organização (Cunha et al., 2016; Neves, 2011).

As *constelações relacionais* que se compõem pelas diferentes relações interpessoais, formais e informais, estabelecidas pelas pessoas da organização, as relações de ajuda e as ações de mentoria, justificam para Sousa (2016), a base dos comportamentos de cidadania organizacional e do *employee branding*, onde a valorização das relações interpessoais determina a ‘força’ do capital relacional e social nas organizações que é algo que se ‘sente’ demasiadas vezes de forma ‘oculta’, mas que é espelhado no ‘rosto’ das organizações.

No processo de *Employee Branding* a comunicação dos valores e princípios organizacionais deve acontecer de forma frequente e consistente, para consolidar a imagem de marca que a organização deseja. Quer seja formal ou informalmente a organização monitoriza e desenvolve os procedimentos de gestão de recursos humanos promovendo as relações intra-organizacionais que incentivem o *feedback*, as relações de ajuda e a mentoria, numa lógica de comunicação aberta e positiva (Miles, & Mangold, 2004; Sousa, 2016).

Sousa (2016) refere que o *Efeito de Marca de Empregado* demonstra promover e reforçar o contrato psicológico entre os colaboradores e a organização, pelo incremento e potenciação do sentimento de comprometimento e lealdade do colaborador.

Este reforço na lealdade advém das práticas de recursos humanos que desencadeiam reputação organizacional e da implementação de práticas organizacionais que obriguem ao envolvimento dos colaboradores nas relações psicossociais do trabalho (Kram, 1988) e que valorizem as dimensões intangíveis da imagem (Santos, 2017).

O processo de *Efeito de Marca de Empregado* de Sousa (2016) comprovou que existe uma relação direta entre este processo e a gestão positiva das relações de trabalho na organização entre as chefias e chefiados. Esta relação resulta da sinergia do processo formal de *Employee Branding* e da introdução da dimensão de Mentoria e Relações de Ajuda, no domínio informal das Relações Interpessoais, atuando de forma dinâmica e catalisadora nas constelações sociais relacionais entre colaboradores.

Neste contexto, segundo Sullivan (2002, citado em Backhaus, & Tikoo, 2004), urge que as organizações e os seus recrutadores desenvolvam uma estratégia de *Employer Branding* adequada a cada organização e, por isso, é imperativo conhecer a cultura, os valores, os processos e as habilidades da organização e das próprias pessoas que constituem as organizações. O mesmo autor afirma que os colaboradores devem ser sempre ouvidos, quer os atuais, quer os recém-contratados, para confirmar se o que a organização transmite corresponde realmente à opinião dos colaboradores.

O diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* permite garantir a premissa de auscultação das diferentes perceções dos colaboradores da organização, sendo comum as organizações ficarem surpreendidas quando verificam que a opinião dos colaboradores é diferente do que estavam à espera (Sousa, 2016).

A procura constante e sistemática da monitorização por via do *feedback* da equipa (liderados) potencia e alicerça uma relação biunívoca de partilha de responsabilidades. Pensar coletivamente, desenvolvendo laços de confiança, incentivo, cooperação mútua, são parte da essência da Liderança Servidora (Sacilotto, 2018).

E efetuado o enquadramento teórico desta dissertação, passa-se ao seu enquadramento metodológico.

## CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada nesta dissertação decorre da perspetiva quanti-qualitativa, alicerçada nos diagnósticos do *Efeito de Marca de Empregado* que foram realizados em dois momentos distintos, setembro de 2018 e novembro de 2019, aplicada a uma realidade específica do sector social, a **ABESRA – Associação de Bem Estar Social e Recreativa de Alpedriz**, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sediada em Alpedriz, concelho de Alcobaça, distrito de Leiria que permitiu o desenvolvimento desta investigação numa filosofia de caso de estudo.

Os diagnósticos de *Efeito de Marca de Empregado* foram concretizados no âmbito de um projeto piloto que permitiu, no decorrer do hiato temporal de 18 meses, proporcionar diversas ações de consultoria e de mentoria à direção e equipa técnica, nas seguintes áreas: gestão, planeamento, marketing, práticas de avaliação de recursos humanos e certificação de qualidade.

O projeto piloto, uma iniciativa de Empreendedorismo Social, apoiado pelo Portugal Inovação Social, foi designado de “Mais Alternativas Sénior” e visa alargar os serviços prestados aos idosos, através da criação de uma nova resposta social que cria condições de vigilância e garantia de segurança aos seus utentes / familiares.

Este projeto integra um conjunto de terapias alternativas nomeadamente de reabilitação física, sacro-craniana, visceral, ludoterapia, yoga e musicoterapia que não sendo invasivas, focam-se na individualidade de cada pessoa para a manutenção da saúde e da qualidade de vida do idoso. Esta atuação contribui para melhorar a condição geral e a saúde dos idosos, numa filosofia profilática e preventiva da dor, com implicações positivas na diminuição da toma de fármacos, já com provas dadas.

No processo de preparação e antecedendo o projeto os consultores recorrendo à consultoria formativa (formação-ação) e à consultoria de mentoria concretizaram, em conjunto com toda a equipa e direção técnica, os seguintes processos de valorização e capacitação da gestão de pessoas: i) Estudo de Viabilidade Económica e Financeira; ii) Promoção de um Plano de Marketing e Publicidade que dinamize toda a entidade e os seus serviços; iii) Implementação da práticas de promoção de qualidade no serviços; iv) Implementação de um sistema de avaliação do desempenho dos colaboradores; e, por fim, com maior impacto organizacional, v) Formação dos recursos humanos, quer nos domínios técnicos para equipa que desempenha

as funções de cuidados aos idosos, quer nos domínios funcionais da gestão do projeto, à direção técnica com o incremento de ferramentas de comunicação e de mentoria na valorização da atuação da liderança, fundamentais para o exercício da liderança e da gestão de equipas multidisciplinares.

## II.1 ABESRA – Caracterização da entidade

A Associação Bem Estar Social e Recreativa de Alpedriz (ABESRA) foi fundada em setembro de 1941 e inicialmente serviu a comunidade na vertente desportiva e recreativa, denominando-se Atlético Club de Alpedriz.

O Estatuto de IPSS<sup>2</sup> foi reconhecido em 2001 quando foi criada a sua primeira valência/resposta social, o Centro de Atividades de Tempos Livres dedicada às crianças.

Em virtude da necessidade de criar / promover novas estruturas de apoio à família por parte da população, a Associação viu novamente os seus estatutos alterados, bem como a sua denominação para Associação de Bem Estar Social e Recreativa de Alpedriz.

Em agosto de 2005, pelas necessidades manifestadas pela freguesia e lugares limítrofes, foi implementada uma nova valência, o Serviço de Apoio Domiciliário, para assegurar uma resposta efetiva às necessidades da população idosa local.

Esta alteração de estatutos veio alargar a sua perspetiva de intervenção na comunidade local, passando a ter como finalidade dar apoio à população idosa, crianças e jovens, no âmbito do seu desenvolvimento pessoal, familiar e social e, secundariamente, desenvolver atividades de âmbito desportivo, cultural e recreativo.

Neste momento a ABESRA é uma IPSS, essencialmente focada e direcionada para os idosos e apoio à comunidade, através do banco alimentar e ou dos bens alimentares ao abrigo do programa operacional de apoio às pessoas mais carenciadas.

---

<sup>2</sup> Estatuto de IPSS criado e regulamentado pelo disposto no Decreto-Lei n.º 119/83 Série I de 1983-02-25, onde se define no artigo 1º que : “ 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 deste que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, objetivos de concessão de bens e a prestação de serviços: a) Apoio a Crianças e Jovens; ... d) Proteção dos cidadão na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade de trabalho;...”.

Fonte: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/311401/details/normal?l=1>

A ABESRA tem como principal objetivo e público-alvo a promoção de cuidados à pessoa Idosa, primando pela manutenção da Qualidade de Vida e de cuidados especializados. Potenciar a permanência dos idosos no seu meio social e familiar é um dos seus maiores focos. Cada projeto de vida é único e por isso a ABESRA acredita que o caminho será sempre de melhoria contínua, cimentada na experiência e no conhecimento adquirido.

A ABESRA tem como **Visão**: Ser reconhecida como uma entidade de referência na prestação de cuidados à população idosa em particular, e a toda a comunidade em geral, na sua área de especialização. O projeto +Alternativas Sénior incorpora a visão da ABESRA.

É sua **Missão**: Promover atividades socioculturais, a solidariedade social, o desenvolvimento cultural e o bem-estar da população de Alpedriz e povoações limítrofes, através de múltiplas ações e respostas sociais, tais como, o apoio social e comunitário e a proteção aos cidadãos na velhice e invalidez. É dado especial destaque à promoção de cuidados à pessoa idosa, primando pela manutenção da qualidade de vida e de cuidados especializados que potenciam a permanência dos idosos no seu meio social e familiar.

Tem com **Valores**: a *Humanização* (paixão pela profissão, capacidade de compreender o outro); a *Equidade e Integração* (não discriminação pela condição e promoção da integração social e profissional); a *Dedicação* (empenho dos colaboradores na missão da ABESRA); o *Respeito* (pela condição de ser velho, pela condição de ser dependente, respeito pelo outro); a *Ética e Responsabilidade* (no desenvolvimento da prática profissional); a *Qualidade* (perceptível em todos os momentos de contacto da e com a ABESRA); a *Sustentabilidade* (promoção e manutenção de atividades de setor social); e o *Compromisso dos sócios* (promoção da participação ativa na vida e nas atividades da ABESRA)<sup>3</sup>.

### II.1.1 Participantes no estudo

Atualmente, a ABESRA apoia 32 idosos na resposta social do Serviço de Apoio Domiciliário, para a qual conta no seu quadro de pessoal com 16 colaboradores, dos quais 3 portadores de incapacidade. Destes, 15 são mulheres e 1 homem.

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://abesra.pt>

Em relação ao vínculo laboral, 64% dos colaboradores têm contrato de trabalho sem termo e, em média, estão afetos à instituição há 7,8 anos. A organização apresenta estabilidade no que respeita ao vínculo e ao compromisso entidade/colaborador.

No que respeita à formação profissional, 12 dos 16 colaboradores têm formação especializada para o cargo que exercem.

A divisão funcional da ABESRA é constituída por um Presidente, uma Direção Técnica composta por uma diretora técnica, com formação na área de Serviço Social em funções há mais de quatro anos, e quatro equipas: i) *Equipa de Serviço de Apoio Domiciliário*, composta por oito colaboradoras que exercem a função de Auxiliares de Ação Direta; ii) *Equipa de Cozinha*, composta por quatro colaboradoras que exercem as funções de Chefe de Cozinha e Ajudantes de Cozinha; iii) *Equipa de Café/Bar*, composta por duas colaboradoras com funções de Empregada de Balcão para atendimento ao público; e iv) *Serviço Administrativos* com uma colaboradora com funções Administrativas.

Uma das características desta Instituição é que 64% dos colaboradores são residentes da União de Freguesias onde se insere a ABESRA, tornando muito particular o seu conhecimento sobre o público-alvo e as suas necessidades. Esta particularidade é considerada pela gestão de topo como uma mais valia, pois estas equipas detêm um saber fundamental e diferenciador para o crescimento e melhoria das respostas à população.

A integração profissional de pessoas com incapacidades físicas e ou intelectuais é considerada pela Associação como uma missão complementar à sua prática, de forma a que estas possam desenvolver a sua profissão na ABESRA, adequando algumas práticas, mas também potenciando o desenvolvimento e estimulando as suas capacidades.

Esta premissa trouxe em 2018, a distinção da ABESRA como Entidade Inclusiva por parte da CEERIA – Centro de Educação Especial, Reabilitação e Integração de Alcobça, entidade que acompanha 2 colaboradores no processo de integração profissional.

## II.2 Metodologia Implementada

Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método que permite concretizar a investigação científica “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista” (p. 83).

A metodologia quanti-qualitativa adotada nesta investigação resulta da análise concreta e comparativa dos resultados obtidos pelo diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado* nos dois momentos em que foi realizado, setembro de 2018 e novembro de 2019, oferecendo a esta investigação a valorização *quantitativa* deste estudo.

Os resultados possibilitaram ainda a sua interpretação, tendo em conta o contexto específico da ABESRA que visava a integração do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas, sendo a própria investigadora alvo dessa mesma capacitação, como elemento da direção técnica da Instituição que permitiu a integração da valorização *qualitativa* do estudo.

Segundo Anjos (2006, p. 4) “a base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social”, afirmando também que:

o conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho (p. 12)

Esta investigação também corporiza um caso de estudo, por se desenvolver numa realidade concreta que decorre de um processo de mudança organizacional – materializando-se através do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas – que desencadeou a análise interpretativa dos resultados encontrados na pesquisa longitudinal.

Da fusão destas especificidades resulta uma metodologia de caso de estudo, alicerçada numa análise quati-qualitativa.

Segundo Yin (2005, citado em Meirinhos, & Osório, 2010), a necessidade de realizar ‘estudos de caso’ acontece quando há necessidade de estudar fenômenos sociais, e este método deve ser utilizado quando se lida com condições contextuais particulares e específicas de cada realidade que, neste caso, é a pequena dimensão da Instituição ABESRA, alvo de um processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas.

Este estudo é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real” (Yin, 2001, p. 32).

A interpretação dos resultados obtidos nos diagnósticos associada à análise da experiência vivenciada pelos elementos da Instituição e que influenciou vários domínios, em especial e de forma determinante, as práticas de liderança exercidas pela Direção Técnica, justifica a pertinência da escolha do método misto nesta investigação. Ou seja, este estudo procura verificar através dos resultados do *Efeito de Marca de Empregado*, quais os efeitos na gestão das pessoas e da organização na ABESRA, em particular, considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas que foi implementado durante dois anos.

De forma específica procura: i) identificar a influencia das relações interpessoais pela atuação da chefia direta na organização; e ii) reconhecer a existência de impacto pela atuação da liderança servidora, através do desenvolvimento de ações de relações de ajuda e de mentoria nas equipas.

Qualquer método simples seria insuficiente para atingir os objetivos da investigação, tal como referem Minayo e Sanches (1993) e Creswell (2009, citado em Broilo et al., 2015):

Tanto os métodos quantitativos quanto os métodos qualitativos possuem limitações; assim, a utilização de multimétodos, ou abordagens mistas, aparece como forma de se obter uma compreensão mais abrangente dos fenômenos ao combinar os diferentes métodos utilizando os pontos fortes de cada um deles. (p. 13)

No mesmo sentido, Flick (2009) defende que a metodologia mista proporciona maior legitimidade e credibilidade aos resultados encontrados, também designada de ‘método triangular’ e que “reúne o controlo de vieses (métodos quantitativos) com compreensão, a partir dos agentes envolvidos na investigação (métodos qualitativos); agrega a identificação de variáveis específicas (métodos quantitativos) com uma visão global do fenómeno (métodos qualitativos)” (Souza, & Kerbauy, 2017, p. 39).

Flick (2009) refere que este tipo de metodologia combina diferentes tipos de métodos qualitativos, mas também a combinação entre métodos qualitativos e quantitativos.

Na Figura 5 ilustram-se os diferentes componentes deste tipo de metodologia combinada triangular.

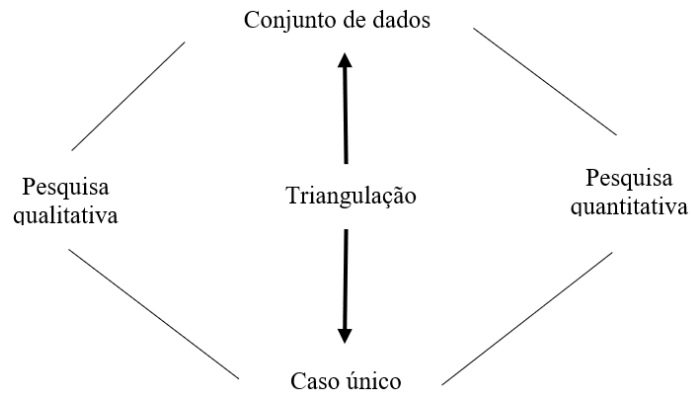


Figura 5. Níveis de triangulação de pesquisa Qualitativa e Quantitativa.

Fonte: Flick (2009, p. 45).

### II.3 Apresentação do Instrumento utilizado

O diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, criado por Sousa (2016), é desenvolvido através do instrumento (inquérito por questionário) que mede o processo de *Efeito de Marca de Empregado* na organização e que é constituído por 79 afirmações, divididas em quatro grupos de resposta: o *primeiro grupo* procura a perceção do colaborador face à sua chefia direta; o *segundo grupo* é reservado ao próprio colaborador; o *terceiro grupo* identifica a perceção face à organização e à gestão de topo; e o *quarto grupo* a perceção relativa à imagem de marca da organização.

O diagnóstico do *Efeito de Marca de Empegado* tem na sua base quatro constructos: (i) Relações Interpessoais; (ii) Apoio à Gestão; (iii) Socialização Organizacional; e (iv) Socialização da Marca.

O *Efeito de Marca de Empregado* é um instrumento validado e comprovado que apresenta um valor de *alpha* de Cronbach de .898 que revela uma boa consistência interna, sendo considerado uma medida fidedigna e que resulta da sinergia do processo formal de *Employee Branding* e da introdução da dimensão de Mentoria e Relações de Ajuda, no domínio informal das Relações Interpessoais (Sousa et al., 2018, p. 84).

Esta investigação longitudinal permitiu a recolha das perceções dos colaboradores em 2 momentos (setembro de 2018 e novembro de 2019), sendo que, em cada um dos momentos, se procedeu a uma breve reunião de esclarecimento do âmbito do instrumento e se consciencializou a equipa para a envolvência e valorização da honestidade nas respostas. Nestes momentos, a líder da equipa (Diretora Técnica) foi a única que respondeu isoladamente.

## Efeito de Marca de Empregado: Estudo Longitudinal numa IPSS

Para maiores esclarecimentos sobre o instrumento de diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* consultar Sousa (2016).

## CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### III.1 Resultados do domínio das Pessoas e da Organização

A primeira apresentação dos resultados resulta das médias aritméticas referentes às respostas das afirmações relativas às duas áreas: *Pessoas* e *Organização*, nomeadamente:

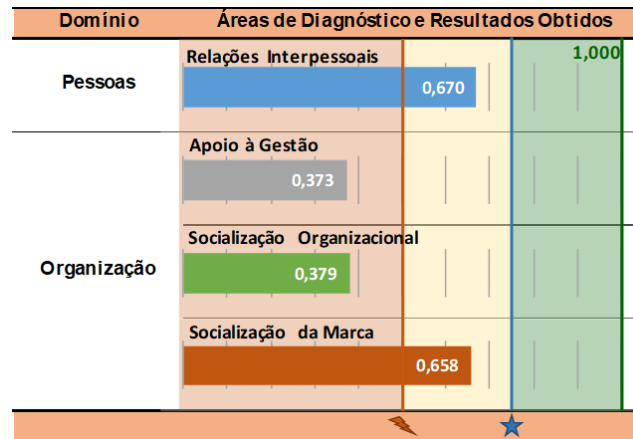
- *Área Pessoas*, designada de *relações interpessoais* entre os colaboradores e chefias que corresponde ao diagnóstico da perceção dos colaboradores sobre: (i) a sua chefia no que respeita às trocas sociais que estabelecem entre si; (ii) a integração de ações de mentoria e relações de ajuda; e (iii) a atitude do colaborador no exercício da sua função;
- *Área Organização*, dividida em *apoio à gestão*, *socialização organizacional* e *socialização da marca* que corresponde ao diagnóstico da perceção dos colaboradores sobre: (i) a comunicação que a organização / instituição promove; (ii) o desenvolvimento que a organização / instituição permite aos colaboradores; (iii) o respeito e confiança da organização / instituição; (iv) o nível de satisfação que sentem no trabalho; (v) a marca da organização / instituição; e (vi) a imagem que esta representa.

Os resultados apresentados têm por base os valores de referência entre 0,000 e 1,000, apresentados por Sousa (2016) no Relatório não publicado do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* no qual são definidos os seguintes intervalos de valores:

- [0,000 , 0,499] zona de perceção negativa;
- [0,500 , 0,749] zona de perceção neutra; e
- [0,750 , 1,000] zona positiva de perceção do *Efeito de Marca de Empregado*.

Os resultados nas áreas de diagnóstico (*relações interpessoais*, *apoio à gestão*, *socialização organizacional* e *socialização da marca*) nos domínios das **Pessoas** e da **Organização**, constam da Figura 6 no que respeita ao **1º momento** de estudo (2018).

## Efeito de Marca de Empregado: Estudo Longitudinal numa IPSS



Legenda: **Zona verde:** Perceção positiva do processo de efeito de marca de empregado.  
**Zona amarela:** Perceção menos positiva do processo de *efeito de marca de empregado*, com ajustes necessários, mas não críticos.  
**Zona vermelha:** Perceção negativa do processo de *efeito de marca de empregado*, com ações de melhoria necessárias a serem tomadas.

Figura 6. Áreas de Diagnóstico e Resultados Obtidos nos domínios das Pessoas e da Organização por constructo (2018).

Fonte: Relatório de diagnóstico de Efeito Marca de Empregado (não publicado) (2018).

Como se pode observar na Figura 6, o domínio das **Pessoas** na área *Relações Interpessoais* apresenta um valor de 0,670 / 1,000 (*zona amarela*), abaixo do valor mínimo de percepção positiva de 0,750 / 1,000.

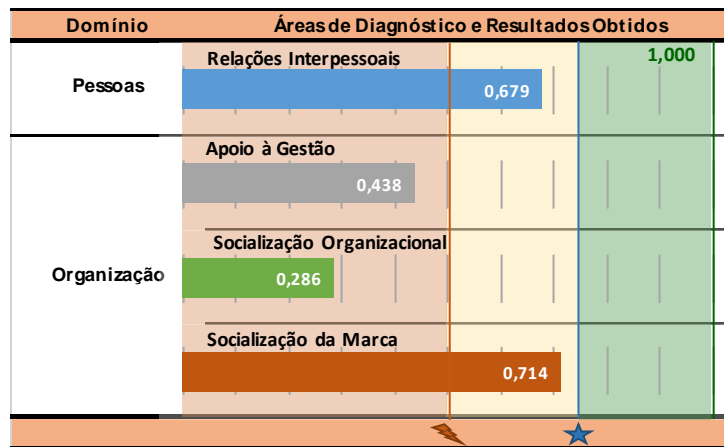
No domínio da **Organização** as áreas de *Apoio à Gestão* (0,373 / 1,000) e de *Socialização Organizacional* (0,379 / 1,000) estão na *zona vermelha*, abaixo do valor mínimo de percepção neutra de 0,500 / 1,000. Já a área de *Socialização da Marca* (0,658 / 1,000) está na *zona amarela* e, também, abaixo do valor mínimo de percepção positiva de 0,750 / 1,000.

Dos resultados obtidos no **2º momento** de estudo (2019), resulta a Figura 7, relativamente às áreas de diagnóstico (*relações interpessoais, apoio à gestão, socialização organizacional e socialização da marca*) nos domínios das **Pessoas** e da **Organização**.

Como se pode observar na Figura 7, o domínio das **Pessoas** na área *Relações Interpessoais* apresenta um valor de 0,679 / 1,000 (*zona amarela*), abaixo do valor mínimo de percepção positiva de 0,750 / 1,000.

No domínio da **Organização** as áreas de *Apoio à Gestão* (0,438 / 1,000) e de *Socialização Organizacional* (0,286 / 1,000) estão na *zona vermelha*, abaixo do valor mínimo

de percepção neutra de  $0,500 / 1,000$ . Já a área de *Socialização da Marca* ( $0,714 / 1,000$ ) está na *zona amarela* e, também, abaixo do valor mínimo de percepção positiva de  $0,750 / 1,000$ .



Legenda: *Zona verde*: Percepção positiva do processo de efeito de marca de empregado.  
*Zona amarela*: Percepção menos positiva do processo de *efeito de marca de empregado*, com ajustes necessários, mas não críticos.  
*Zona vermelha*: Percepção negativa do processo de *efeito de marca de empregado*, com ações de melhoria necessárias a serem tomadas.

Figura 7. Áreas de Diagnóstico e Resultados Obtidos nos domínios das Pessoas e da Organização por constructo (2019).

Fonte: Relatório de diagnóstico de Efeito Marca de Empregado (não publicado) (2019).

A comparação dos resultados dos dois momentos em análise permite-nos inferir que:

- O constructo de **Apoio à Gestão** é o que mais evoluiu positivamente e reflete de forma inequívoca, as medidas implementadas no processo de valorização e capacitação da gestão dos recursos humanos, dinamizada com a partilha dos conhecimentos dos vários consultores no apoio ao planeamento da ABESRA, na gestão da Instituição e das equipas de trabalho.
- A preparação e implementação do projeto de empreendedorismo social permitiu a percepção e a valorização da marca da Instituição pelos colaboradores que se reflete no constructo da **Socialização da Marca**, sendo aquele que evolui de forma significativa, apesar de não ser ainda o desejável. Efetivamente, desenvolver um objetivo social e partilhá-lo no seio de uma equipa, contribui para o sentimento de pertença e identidade com a marca da Instituição que cada colaborador representa.
- Ao nível das **Relações Interpessoais** não se verificou um aumento expressivo, contudo a tendência é semelhante entre os dois momentos. O residual crescimento neste constructo pode ser justificado pela significativa taxa de *turnover* entre os elementos da equipa. Neste período de análise verificou-se um aumento da taxa de *turnover* global de 20%, e na equipa de ação direta do Serviço de Apoio Domiciliário de 80%.

- Na área de atuação da ABESRA ou em qualquer outra entidade congénere, a gestão da incerteza sobre a capacidade dos colaboradores permanecerem de forma ativa no exercício das suas funções é determinante para o sucesso. Devido ao esforço físico despendido, aos movimentos repetitivos no manuseamento de utentes e, conseqüente, sobrecarga de trabalho inerente a estes movimentos, apesar de todos os equipamentos de auxílio técnico para facilitar o desenvolvimento das tarefas, ocorrem paragens significativas, ainda que temporárias (baixas médicas) que condicionam determinantemente a dinâmica e a confiança entre os elementos das equipas, devido à elevada flutuação entre os elementos que as constituem (entradas e saídas de novos elementos que substituem as que se ausentam temporariamente). Esta instabilidade não permite a fidelização das equipas e a coesão dos membros que se reflete nas constelações sociais e relacionais destes.
- A **Socialização Organizacional** é o único constructo que não expressa uma evolução positiva. Este resultado sofre da influência da flutuação das equipas verificado no constructo das relações interpessoais. A socialização necessita de estabilidade entre os elementos que constituem as equipas e a organização no seu todo. Ora, com o aumento de *turnover* essa condição não se verificou e afetou de forma expressiva a perceção da socialização entre equipas da organização. Acresce ainda que quando a equipa é reduzida, aumenta a sobrecarga de trabalho, para os restantes elementos. Mesmo quando os elementos são repostos, não se pode esquecer que o acolhimento e a integração do novo elemento, compromete o seu processo de socialização. É necessário aguardar que se verifique a maturação da socialização das equipas para que esta, seja sentida e percebida de forma positiva, com reflexos em todos os elementos que constituem a equipa.

### III.2 Resultados por áreas organizacionais

Esta análise permite a apresentação do diagnóstico em doze áreas organizacionais / Institucionais, nomeadamente: i) Atuação da chefia direta; ii) Atitude do colaborador; iii) Atuação da gestão do topo; iv) Atuação da organização; v) Satisfação no trabalho; vi) Comunicação na organização; vii) Desenvolvimento dos colaboradores; viii) Atuação dos colegas de trabalho; ix) Sentimento de orgulho; x) Diálogo e opinião na organização; xi) Respeito e confiança na organização; xii) Perceção da marca na organização.

O 1º momento do estudo (setembro de 2018) teve a participação de catorze (14) dos 16 colaboradores da ABESRA e os resultados obtidos estão expressos na Figura 8 e Tabela 1.

Efeito de Marca de Empregado - Diagnóstico

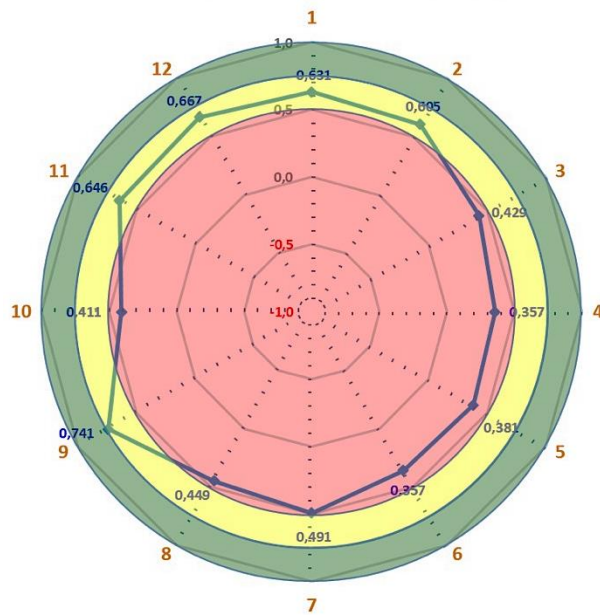


Figura 8. Efeito de Marca de Empregado (2018).

Fonte: Relatório de diagnóstico de Efeito de Marca de Empregado (não publicado) (2018).

- Legenda: **Zona verde:** Perceção positiva do processo de efeito de marca de empregado.  
**Zona amarela:** Perceção menos positiva do processo de *efeito de marca de empregado*, com ajustes necessários, mas não críticos.  
**Zona vermelha:** Perceção negativa do processo de *efeito de marca de empregado*, com ações de melhoria necessárias a serem tomadas.

Tabela 1. Médias obtidas nas áreas de diagnóstico (2018).

Áreas de diagnóstico e melhoria organizacional	Média
[ 1] Atuação da chefia direta	0,631
[ 2] Atitude do colaborador	0,605
[ 3] Atuação da gestão do topo	0,429
[ 4] Atuação da organização	0,357
[ 5] Satisfação no trabalho	0,381
[ 6] Comunicação na organização	0,357
[ 7] Desenvolvimento dos colaboradores	0,491
[ 8] Atuação dos colegas de trabalho	0,449
[ 9] Sentimento de orgulho	0,741
[10] Diálogo e opinião na organização	0,411
[11] Respeito e confiança na organização	0,646
[12] Perceção da marca na organização	0,667
Média geral	0,513

O 2º momento do estudo (novembro de 2019) contou com a participação de doze (12) dos 16 colaboradores da ABESRA, conforme mostrado na Figura 9 e Tabela 2.

Efeito de Marca de Empregado - Diagnóstico

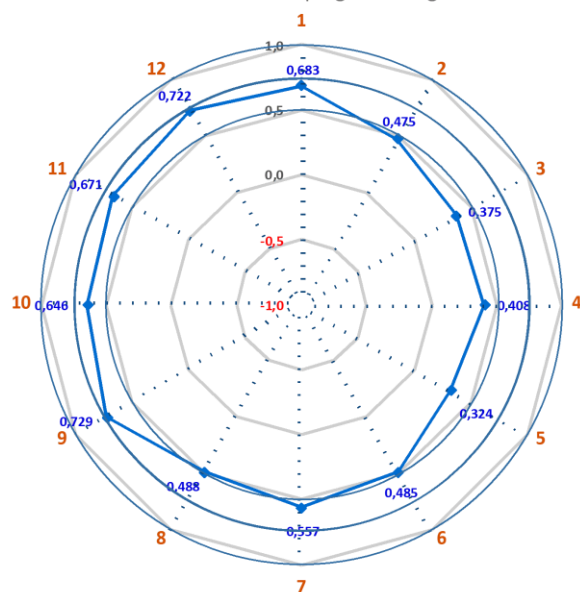


Figura 9. Efeito Marca Empregado (2019).

Tabela 2. Médias obtidas nas áreas de diagnóstico organizacional (2019).

Áreas de diagnóstico e melhoria organizacional	Média
[ 1] Atuação da chefia direta	0,6833
[ 2] Atitude do colaborador	0,4755
[ 3] Atuação da gestão do topo	0,3750
[ 4] Atuação da organização	0,4077
[ 5] Satisfação no trabalho	0,3241
[ 6] Comunicação na organização	0,4848
[ 7] Desenvolvimento dos colaboradores	0,5573
[ 8] Atuação dos colegas de trabalho	0,4881
[ 9] Sentimento de orgulho	0,7292
[10] Diálogo e opinião na organização	0,6458
[11] Respeito e confiança na organização	0,6708
[12] Perceção da marca na organização	0,7222
Média geral	0,5470

Fonte: Relatório de diagnóstico de Efeito Marca de Empregado (não publicado) (2019).

Legenda: *Zona verde*: Perceção positiva do processo de efeito de marca de empregado.  
*Zona amarela*: Perceção menos positiva do processo de *efeito de marca de empregado*, com ajustes necessários, mas não críticos.  
*Zona vermelha*: Perceção negativa do processo de *efeito de marca de empregado*, com ações de melhoria necessárias a serem tomadas.

De seguida procedeu-se a uma **análise comparativa**, constante da Tabela 3 na página seguinte, onde se verifica que ocorram várias alterações das perceções, através das cores, bem como nas diferenças entre os resultados obtidos nos dois momentos de diagnóstico, com uma valorização da perceção dos colaboradores em 8 das 12 áreas (ou seja, as áreas 1, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12) do *Efeito de Marca de Empregado*.

A *zona verde* que corresponde a uma perceção **positiva** do processo (intervalo entre 0,75 e 1,00), sem necessidade de intervenção; a *zona amarela*, perceção **menos positiva** do processo (intervalo entre 0,50 e 0,75) e que caracteriza a necessidade de intervenções e ajustes não críticos; e a *zona vermelha* que corresponde a uma perceção **negativa** do processo (intervalo entre -1,00 e 0,50) e que caracteriza a necessidade de implementação de ações de melhoria urgentes.

Tabela 3. *Apreciação das áreas de diagnóstico organizacional.*

Áreas de diagnóstico	Apreciações observadas	Result. obtido 2018	Result. obtido 2019	Dif. 2018/2019
1 Atuação da chefia direta	A chefia direta aproxima-se dos colaboradores. O esforço na aproximação entre chefias e chefiados é reconhecido pelos colaboradores e verificou-se um ligeiro aumento no 2º momento de diagnóstico.	0,631	0,683	+ 0,052
2 Atitude do colaborador	Os colaboradores preocupam-se em geral com a organização como se esta fosse sua, mas nem sempre se envolvem de forma efetiva, tendo diminuído esta envolvimento no 2º momento de diagnóstico.	0,605	0,476	- 0,129
3 Atuação da gestão de topo	O sentimento de confiança com a chefia de topo não é percebido de forma efetiva entre os colaboradores, esta perceção foi penalizada no 2º momento de diagnóstico.	0,429	0,375	- 0,054
4 Atuação da organização	Os colaboradores consideram que a atuação da organização melhorou no 2º momento de diagnóstico, apesar do resultado estar ainda abaixo do valor mínimo de perceção positiva.	0,357	0,408	+ 0,051
5 Satisfação no trabalho	Os colaboradores nem sempre se sentem satisfeitos e recompensados, a melhoria deverá ser potenciada, porque a perceção continua negativa.	0,381	0,324	- 0,057

## Efeito de Marca de Empregado: Estudo Longitudinal numa IPSS

<b>6</b> <b>Comunicação na organização</b>	A comunicação ainda não é clara, aberta e consistente. A organização deve continuar a desenvolver estratégias para a sua promoção efetiva e potenciar os canais de comunicação, os resultados demonstram o crescimento/melhoria positiva nesta área. Os resultados são expressivos em relação à primeira medição e mais positivos, refletindo o trabalho desenvolvido no processo de valorização e capacitação. Embora ainda não se verifica um resultado satisfatório.	0,357	0,485	+ 0,128
<b>7</b> <b>Desenvolv. dos colaboradores</b>	Esta área mostra uma subida positiva de valores na segunda medição comparativamente à primeira em que os colaboradores não sentiam que lhes era dada oportunidade de se desenvolverem.	0,491	0,557	+ 0,066
<b>8</b> <b>Atuação dos colegas de trabalho</b>	Os colaboradores consideram que os seus colegas nem sempre os têm ajudado a adaptar-se à organização. Esta atuação deve ser alvo de melhoria, dada a dinâmica do trabalho em equipa nos serviços de apoio domiciliário. Os resultados melhoraram, ligeiramente.	0,449	0,488	+ 0,039
<b>9</b> <b>Sentimento de orgulho</b>	Existe um sentimento de orgulho dos colaboradores, por pertencerem à organização, mas este deve ser potenciado apesar de apresentar a um ligeiro decréscimo no 2º momento de diagnóstico.	0,741	0,729	- 0,012
<b>10</b> <b>Diálogo e opinião na organização</b>	Na primeira medição os colaboradores percecionavam que não eram ouvidos na organização, no segundo momento há uma subida significativa nesta dimensão. Os colaboradores reconhecem as melhorias na comunicação, percecionando as ações de partilha e de diálogo entre os elementos da organização.	0,411	0,646	+ 0,235
<b>11</b> <b>Respeito e confiança na organização</b>	Os colaboradores encontram na organização algum apoio e confiança, mas não de forma efetiva, apesar do ligeiro aumento da perceção, face ao primeiro momento de diagnóstico.	0,646	0,671	+ 0,025
<b>12</b> <b>Perceção da marca</b>	Os colaboradores demonstraram nos dois momentos de diagnóstico que a imagem de marca era percebida, apesar de não ser efetiva, esta perceção cresceu positivamente com as ações implementadas.	0,667	0,722	+ 0,055
<i>Valor médio</i>		<i>A = 0,513 em 1</i>	<i>A = 0,547 em 1</i>	<i>+ 0,034</i>

Fonte: Elaboração própria.

O que resulta das médias dos resultados obtidos nas duas medições apresenta um resultado na primeira medição de setembro de 2018 de  $0,513 / 1,000$  e na medição de novembro de 2019 de  $0,5470 / 1,000$ , refletindo uma ligeira subida na média global ( $+0,034 / 1,000$ ).

As diferenças constatadas entre os valores obtidos nos dois diagnósticos permitem aferir que o aumento mais positivo ocorreu na área ‘10 – Diálogo e Opinião na Organização’ ultrapassando o nível da zona crítica com a diferença positiva de  $+0,235 / 1,000$ , seguida da área que se refere à perceção sobre ‘6 – Comunicação na Organização’ com  $+0,128 / 1,000$ , embora esta área tenha permanecido na zona crítica foi a segunda melhoria mais significativa. A terceira área que obteve melhor avaliação refere-se ao ‘7 – Desenvolvimento dos Colaboradores’ com  $+0,066 / 1,000$ , e que ultrapassou a zona crítica de diagnóstico.

As áreas que apresentam penalização na perceção dos colaboradores são a ‘2 – Atitude do Colaborador’ com  $-0,129 / 1,000$ , que passa a ser considerada crítica, seguida da ‘5 –

Satisfação no Trabalho’ com  $-0,057 / 1,000$  e, posteriormente, a área que representa a perceção da ‘3 – Atuação da Gestão de Topo’ com  $-0,054 / 1,000$ .

A Tabela 4 apresenta o *Ranking* das áreas de diagnóstico em função dos resultados obtidos. Do melhor resultado (1<sup>a</sup> posição) para o pior resultado (12<sup>a</sup>), comparado os dois momentos de diagnóstico, em 2018 e 2019, respetivamente. O código de cores apresentado deverá ser considerado da seguinte forma; i) Amarelo, áreas que se mantiveram na mesma posição nos dois momentos de diagnóstico; ii) Verde, áreas de subiram na classificação do ranking melhorando os resultados no segundo momento de diagnóstico; iii) Vermelho, áreas que desceram de posição no ranking do primeiro momento de diagnóstico para o segundo momento.

Tabela 4. *Ranking dos resultados do diagnóstico por áreas de Diagnóstico.*

Ranking	Áreas de Diagnóstico	
	2018	2019
1 <sup>a</sup>	Sentimento de Orgulho	Sentimento de Orgulho
2 <sup>a</sup>	Perceção da Marca	Perceção da Marca
3 <sup>a</sup>	Respeito e Confiança na organização	Atuação da Chefia Direta
4 <sup>a</sup>	Atuação da Chefia Direta	Respeito e Confiança na Organização
5 <sup>a</sup>	Atitude do Colaborador	Diálogo e Opinião na Organização
6 <sup>a</sup>	Desenvolvimento dos Colaboradores	Desenvolvimento dos Colaboradores
7 <sup>a</sup>	Atuação dos Colegas de Trabalho	Atuação dos Colegas de Trabalho
8 <sup>a</sup>	Atuação da Gestão de Topo	Comunicação na Organização
9 <sup>a</sup>	Diálogo e Opinião na Organização	Atitude do Colaborador
10 <sup>a</sup>	Satisfação no Trabalho	Atuação da Organização
11 <sup>a</sup>	Comunicação na Organização = Atuação da Organização	Atuação da Gestão de Topo
12 <sup>a</sup>	- - -	Satisfação no Trabalho

Legenda:

	Áreas que se mantiveram inalteradas relativamente à posição do <i>ranking</i> de 2018 para 2019
	Áreas que desceram de posição no <i>ranking</i> de 2018 para 2019
	Áreas que subiram de posição no <i>ranking</i> de 2018 para 2019

Na Tabela 4, constata-se que as *primeira e segunda posições* se mantiveram inalteradas, nos dois momentos de diagnóstico, correspondendo respetivamente, à área do ‘Sentimento de Orgulho’ apesar da ligeira descida na perceção dos colaboradores  $-0,012 / 1,000$ , e a área da ‘Perceção da Marca’ com uma ligeira subida de  $+0,055 / 1,000$ .

A *terceira posição* que no 1º diagnóstico era ocupada pela área do ‘Respeito e Confiança na Organização’ passou para a *quarta posição* no 2º momento de diagnóstico. Em sentido inverso, a ‘Atuação da Chefia Direta’ transita da *quarta posição* no 1º momento de diagnóstico, para a *terceira posição* no 2º momento de diagnóstico aumentando em  $+0,052 / 1,000$  o valor que reflete essa percepção, corroborando as práticas de valorização da atuação da liderança promovidas pela direção técnica na Instituição.

No 1º momento de diagnóstico, a *quinta posição* era ocupada pela ‘Atitude do Colaborador’ que desce para *nona posição*. Em sentido inverso, o *quinto lugar* no 2º momento de diagnóstico é ocupado pelo ‘Diálogo e Opinião na Organização’ que no 1º momento de diagnóstico encontrava-se na *nona posição*. Verificou-se uma inversão das áreas no *ranking* do 1º para o 2º momento. Sustentando esta valorização a posição no *ranking* da área ‘Comunicação na Organização’ que traduz a percepção sobre a evolução da comunicação na organização que subiu para a *oitava posição*, após ter sido classificada nas últimas posições no 1º diagnóstico. Esta abertura para a comunicação reflete também o investimento na promoção de relações sociais.

A *sexta e a sétima posições* mantêm-se inalteradas, correspondendo respetivamente à dimensão que representa a percepção do ‘Desenvolvimento dos Colaboradores’ e da ‘Atuação dos Colegas de Trabalho’, embora ambas tenham apresentado resultados mais positivos no 2º momento de diagnóstico, conforme análise da Tabela 3.

### III.3 Análise e Discussão dos Resultados

Apresentadas as doze áreas de diagnóstico organizacional estas permitem elencar as seguintes apreciações sobre o processo do *Efeito de Marca de Empregado* na ABESRA, segundo as áreas analisadas.

A percepção da **atuação da chefia direta**, no 2º momento, subiu no *ranking* ocupando a *terceira posição*. O desafio da implementação de um projeto de empreendedorismo social, como qualquer outro, obriga a uma envolvimento e foco da líder na sua equipa. A atuação da chefia direta é determinante para as equipas que lidera, e esta atuação reflete-se no desempenho / performance da organização, subscrevendo o referido por Cunha et al. (2016).

As várias tipologias de liderança determinam as diferenças na forma de atuação, de influência e, conseqüentemente, a perceção dos seus liderados, tal como referido por Cunha et al. (2016), Rego et al. (2015), Neves (2011) e Robbins (2007).

De entre as tipologias de lideranças transformacionais, a liderança servidora implica o desenvolvimento de mudanças nas constelações sociais e relacionais dado que este estilo de líder aposta na humanização das relações interpessoais, como referem Liden et al. (2008) e Soto (2005).

A humanização dos processos de gestão e de trabalho, segundo a liderança servidora, permitem facilitar as relações interpessoais entre chefia direta e colaboradores, com a promoção e a valorização de ações de confiança entre os elementos das equipas, desencadeadas através da dinâmica em que todos os colaboradores são convidados a pensar coletivamente, o que elevou nesta nova filosofia de atuação, por um lado, a valorização da comunicação no processo da eficácia das equipas e, por outro, a valorização da responsabilidade de cada elemento dentro da equipa.

Os resultados encontrados demonstram que este processo de liderança influenciou positivamente a perceção da *marca de empregado*. O facto da chefia direta dispor da orientação de um grupo de consultores mentores que apoiaram e direcionaram a implementação da humanização no processo de capacitação da gestão de equipas, permitiu ganhos na consolidação de etapas que reforçaram a atuação da chefia como líder servidor, no respeito por cada elemento da sua equipa, ao colocar as necessidades destes em primeiro lugar, transferindo-lhe confiança e valorizando as constelações sociais da equipa, tal como referido por Sacilotto (2018) e Neves (2011).

Esta dinâmica impôs um conjunto de ações de sensibilização para novas posturas, condutas e valores. Os principais valores são os do companheirismo, corresponsabilidade, respeito e verdade. Segundo Liden (2008), a Liderança Servidora difere das abordagens tradicionais exatamente porque promove relações fortes e duradouras com os liderados, respeitando a sua integridade pessoal.

A comunicação aberta entre os elementos da equipa, na aceitação da necessidade de apoio e ajuda entre membros, conforme referido por Schein (2009), facilitou a permeabilidade e a mudança de paradigma no trabalho. As relações de ajuda são excelentes fatores preditores de relações fortes de confiança entre membros. As relações de ajuda precisam de respeito entre membros, resolver o problema por outro não é ajuda, pelo que o líder deve ter a capacidade de

entender o outro e o apoiar, quando solicitado, sem atropelar a evolução do companheiro da equipa. Em grande medida, esta linha de atuação da psicologia das relações interpessoais capacita as equipas para perceberem o efeito positivo da comunicação aberta, clara e consistente, tal como preconiza Fachada (2012).

Estimular a comunicação face a face, adequar a forma como se comunica entre colegas, ou mesmo com os clientes, sensibilizar para o tom de voz, para os gestos, para a postura, quer na linguagem verbal como não verbal, condiciona a aprendizagem e permite a adaptação da mensagem ao interlocutor (colaboradores / colega), facilitando e potenciando a relação de confiança entre os membros, tal como referido por Fachada (2012).

A escuta ativa foi outra estratégia implementada e promovida pela Diretora Técnica, sensibilizando a equipa para a importância da escuta e do respeito pelo outro, o que fomenta como referido por Sousa (2016, p. 195): “uma comunicação clara, concisa e sistemática, [que] promovida pelos mentores no seu processo de relações de ajuda, contribui de forma significativa para o sucesso organizacional e para o processo do Efeito de Marca de Empregado nas organizações”.

Este setor de atividade, em franco crescimento devido à longevidade da pessoa humana, é atualmente desvalorizada e considerada pela Sociedade como uma área de intervenção menor, ou até secundária. A condição de se ser idoso é uma certeza nas sociedades modernas e evoluídas que procuram a longevidade e o bem-estar numa perspetiva de envelhecimento ativo. Esta atividade agrega profissões que vão continuar a ser essenciais na prestação de cuidados, e é primordial conhecer o real desgaste dos profissionais do sector, ajustando as práticas da gestão de equipas e relacionamento intra-organizacionais, valorizando a importância da profissão e de cada indivíduo envolvido na prestação de cuidados aos idosos.

A liderança servidora permite dignificar e valorizar o contributo de cada elemento da equipa, por menor que pareça o seu contributo ou a sua ação, ou até mesmo que a sua atuação seja para uma franja de população que todos desvalorizam e desconsideram. A visão e a missão da Instituição devem desencadear o orgulho e potenciar a sua imagem de marca.

Este sentimento de integridade e de serviço no exercício da missão, é o trilha do líder servidor, subscrevendo o referido por Stone et al. (2004). Esta atuação do líder desencadeia também impacto na dimensão que retrata a perceção da **Atitude do Colaborador**. Os resultados do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado*, assinalam uma alteração em sentido negativo na perceção dos colaboradores sobre a sua atitude. Estes resultados poderão

ser compreendidos à luz da consciência do processo de valorização e capacitação da ABESRA que permitiu, tornar real o ‘peso’ de cada um para sucesso da organização. Apesar da liderança servidora reforçar e destacar as particularidades e potencialidades de cada um, demonstrando o quão importante e especial é o impacto da sua ação na sua função, estes resultados expressam a necessidade de que o reconhecimento para os colaboradores, tem de ser não só da chefia direta, mas de todos os intervenientes.

Em linha com a corrente do interacionismo defendido por Fachada (2012, p. 123) a “chefia direta e as pessoas que avaliam o desempenho devem intervir ao nível do autoconceito ou da autoestima. Salientando positivamente os dois níveis para que os indivíduos obtenham melhores resultados e desempenho de tarefas”.

Para a mesma autora, o autoconceito é a “perceção que o indivíduo tem de si” o que conhece e que pensa de si mesmo (Fachada, 2012, p. 116). Já a autoestima “é o grau em que o sujeito gosta de ser como é, correspondendo aos aspetos avaliativos e emocionais do indivíduo” (Fachada, 2012, p. 120).

Embora com estas ações de valorização que a chefia direta da ABESRA imprimiu na sua atuação, esta dimensão não obteve melhorias positivas nas medições, pelo que é possível afirmar que o facto de as colaboradoras passarem a identificar as necessidades de mudança, se sobrepôs à capacidade destas percecionarem a sua atitude de forma positiva. A mudança por si só já é inquietante, mais ainda quando se tem a consciência do que falta para fazer a mudança desejada na Instituição.

Esta atuação da psicologia das relações interpessoais que molda e adapta a dinâmica intergrupala, conforme refere Fachada (2012), ainda não desencadeou nesta equipa os resultados esperados. O que subscreve o referido por Ferreira et al. (2011) em que cada equipa precisa do seu tempo e da sua dinâmica para potenciar sinergias. Mais ainda, quando os elementos que constituem as equipas sofrem variações na sua composição, como se verificou na ABESRA, durante o período de análise, motivada pelo *turnover* de vários elementos com ausências temporárias (baixas médicas) para recuperações físicas.

Relativamente às dimensões, **Atuação com os Colegas de Trabalho e Respeito / Confiança** os resultados da perceção dos colaboradores seguem uma tendência positiva e a perceção é sensivelmente idêntica nos dois momentos de análise. A promoção e desenvolvimento dos processos de capacitação, sustentado em processos de mentoria informal, obrigam a uma adaptação da socialização organizacional. O processo de mentoria informal é

iniciado com base numa identificação mútua, onde na relação entre mentor e mentorado o foco está no indivíduo e na forte intensidade social da relação, tal como referido por Kram (1988). Se por um lado, a integração dos colaboradores mais antigos está ao nível da maturação efetiva, por outro, os colaboradores recém-chegados ainda se encontram num processo de enamoramento e, conseqüente, integração na equipa, conforme referem Cunha et al. (2016).

O desnivelamento dos colaboradores no processo de integração, obriga a um maior esforço, quer da chefia direta, quer dos colegas na sua socialização. Considerando estes pressupostos, pode ser compreensível que a perceção do **Respeito e Confiança na Organização** tenha resultados mais satisfatórios, quando comparados com a perceção da dimensão da **Atuação dos Colegas de Trabalho**. A resistência à integração de um novo membro na equipa é um processo compreensível, porque não se conhece o novo elemento e, por isso, não se desenvolveram constelações sociais suficientes que potenciem a verdadeira partilha de trabalho e que transmitam a confiança necessária para a criação de uma relação interpessoal saudável. Por outro lado, um novo elemento necessita de tempo de formação e adaptação aos métodos e formas de trabalho de uma equipa. A urgência em corresponder, de forma positiva, à expectativa de uma equipa que está desfalcada e em esforço e, em constante adaptação devido ao *turnover*, imprime inevitavelmente, uma pressão adicional, quer ao recém-chegado, quer à equipa, criando entropia na perceção da atuação dos colegas de trabalho e que são demonstrados nos resultados do *Efeito de Marca de Empregado*.

O *turnover* é usado para definir o índice de entrada e saída de colaboradores de forma voluntária ou involuntária. Quando este indicador atinge um alto índice de entradas e saídas de pessoas, pode gerar perdas significativas e relevantes para a organização, tal como refere Pereira (2019) e como retratam os resultados do *Efeito de Marca Empregado*.

Na ABESRA, as equipas assumem de forma inequívoca o seu papel como Entidade Socialmente Responsável<sup>4</sup>, ao inserirem nos seus membros pessoas portadoras de alguma incapacidade cognitiva e comportamental, dando-lhe autonomia e responsabilidade idêntica, apesar de ajustada à especificidade de cada elemento, tal como preconiza Leal (2012).

O processo de mentoria na formação e desenvolvimento dos dois colaboradores ao abrigo de programas estatais de “Contrato Inserção”, durante o período em análise deste

---

<sup>4</sup> A Comissão Europeia define Entidade Socialmente Responsável, como aquela que tem em consideração nas suas práticas a inclusão de pessoas em situação de desigualdade.

Fonte: <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>

diagnóstico, foi um esforço que se traduziu num ganho acrescido para a equipa. Esta interação potenciou e desenvolveu diversas competências de relacionamento intergrupar, como educadores de outros elementos com sensibilidades distintas das habituais. Esta delegação de poderes que a chefia direta imprimiu na sua atuação como líder servidor, é mais uma característica de liderança que procura o empoderamento da sua equipa, conforme nos assinala Liden (2008). Ao se empoderar pessoas na gestão diária das suas equipas e no acolhimento e integração nas organizações, tem-se de assumir o risco de eventuais resistências que estas adaptações acarretam, o que pode ainda justificar os resultados encontrados nos diagnósticos.

A disseminação das competências do mentor e do mentorado, dentro das equipas de trabalho, é uma estratégia que consolida aprendizagens e prepara as equipas para um maior desenvolvimento e crescimento na qualidade do trabalho realizado. A partilha, a condescendência e a adequação do serviço em função da aprendizagem do outro, sem críticas, mas com firmeza e compreensão, é um dos segredos para a promoção do *feedback*. A missão é ‘construir’ um novo profissional e ‘ensinar’ o que se sabe. A equipa sentiu que, mesmo que não seja exatamente como se projetou, a partilha leva sempre a um melhor estágio de desenvolvimento e crescimento, porque se sustenta na comunicação clara, aberta e consistente, fortalecendo o contrato psicológico de cada um, tal como referido por Sousa (2006):

O desenvolvimento do indivíduo assente no crescente apoio emocional, no *feedback*, na confirmação e consolidação do conhecimento que vai sendo transmitido entre mentor e mentorado, potencia o desenvolvimento de tarefas mais profundas, incrementando o contrato psicológico que fidelizará o colaborador aos seus pares, à equipa e por fim à organização e à marca que representa. (p. 86)

A reflexão feita nas reuniões de equipa permitem balizar comportamentos, adequar formas de trabalho e partilhar as verdades de cada um, numa lógica de melhoria grupal, e serviu para que o grupo aprendesse que todos têm contributos válidos, o que levou aos resultados obtidos nas dimensões, **Ações de Comunicação e Diálogo e Opinião da Organização**, que expressam subidas nos resultados das perceções dos colaboradores, sendo o crescimento na dimensão **Diálogo e Opinião da Organização** a mais expressiva em comparação com todas as restantes dimensões em estudo.

Pode-se afirmar pela análise destes resultados que a atuação da liderança servidora é potenciadora das relações interpessoais, através da promoção do diálogo e da partilha e que

estas condições de atuação influenciam determinadamente o *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações. Neste processo de crescimento para uma liderança servidora foi necessário desenvolver relações de mentoria entre a chefia direta e cada um dos colaboradores, de forma individual e segmentada, subscrevendo Liden (2008) que defende que o líder servidor tem como princípio a comunicação individualizada como estratégia para entender as habilidades, necessidades, desejos, metas e conhecimentos potenciais dos indivíduos e as demais características únicas de cada seguidor.

Com a integração do processo de valorização e capacitação a decorrer na ABESRA foi visível o crescimento da atuação das ações de mentoria e da chefia direta para com os seus colaboradores, promovendo relações de ajuda sistemáticas e consistentes. Segundo Schein (2009) “é nestas interações que ocorrem as dinâmicas de equilíbrio e de clarificação dos papéis desempenhados pelos seus membros e onde são desenvolvidas relações de maior confiança mútua” (citado em Sousa, 2016 p. 81), este compromisso assumido pela líder como prática corrente, condicionou que todos os elementos da equipa, na medida do possível, partilhassem com a chefia direta as necessidades individuais, profissional e pessoais.

A pequena dimensão da ABESRA com os seus atuais 15 colaboradores permite esta gestão de proximidade, sem perda de tempo, ganhando a tão desejada confiança que impacta ao nível da dimensão micro organizacional, com cada equipa, mas com efeitos na dimensão macro organizacional com consequências no sucesso das organizações, como o refere Neves (2011).

As partilhas das decisões da liderança foram muito para além da comunicação direta, tendo sido partilhados os desígnios e auscultados os pareceres de todos os que integram a Instituição, para que a informação para a tomada de decisão fosse partilhada e apoiada pelo grupo. Assim, o trabalho das equipas sofreu alterações, tendo sido pedidos novos e melhores desempenhos. Esta dinâmica partilhada criou o compromisso da gestão de topo, decidindo em conjunto quais os melhores caminhos a seguir.

Foi também criado, em parceria com as colaboradoras e num processo de mentoria entre o consultor e a equipa, um modelo de avaliação de desempenho por competências, desenvolvido à medida, que engloba as dimensões técnicas (funcionais) e as comportamentais e organizacionais (transversais). Esta ação permitiu, entre outras ações, que as próprias colaboradoras propusessem os critérios (fatores de avaliação) pelos quais deviam ser avaliadas, levando à subida dos padrões de comportamento desejados, porque ninguém desejava ficar

“mal nesta fotografia”. A líder inequivocamente usou a tática de poder mais ajustada ao desempenho esperado, tal como preconizado por Robbins (2007).

O processo de valorização relacional dos colaboradores da ABESRA assemelha-se ao crescimento de uma criança (neste caso, de uma renovada equipa de trabalho e de um novo espírito de compromisso) que como refere Martins et al. (2012):

Como um pai que ensina o filho a andar de bicicleta, ele fornece o brinquedo (investe), ensina os caminhos (educa), estimula-o a ir sozinho (acredita) e por fim realiza-se com resultado, o filho aprendeu a andar de bicicleta e está pronto para novos desafios. (p. 191)

Na dimensão **Ações que Promovem o Desenvolvimento** contribuíram para os resultados positivos, vários momentos de potenciação das colaboradoras. As equipas foram capacitadas para desempenhar os cuidados aos idosos de forma distinta, com “olhos” mais especializados, no que toca aos sinais do organismo de cada utente. Integraram uma equipa de terapeutas (decorre do projeto piloto) que lhes solicitam *feedback* acerca da condição orgânica de cada um, mas que também lhes dão orientações específicas para a continuidade do trabalho terapêutico que a técnica iniciou com determinado utente (como por exemplo, estimular determinada parte do corpo, ou promover a adoção de determinada posição naquele utente, de forma a garantir a eficácia dos tratamentos).

Foram também consciencializadas e treinadas, através de uma formação-ação com as terapeutas do projeto, para a adoção de um conjunto de práticas de trabalho que as protegem como colaboradoras, mas que também facilitam o desempenho da sua atividade profissional. Cresceu a responsabilidade e noção de conjunto. Por um lado, já não são só elas a cuidar e, por outro, têm muito mais apoio técnico especializado nas suas dúvidas, dificuldades ou curiosidades. As colaboradoras como equipa sentiram que tinham e poderiam usar outras equipas, o conhecimento de consultores e técnicos que os ajudavam no desempenho da sua função, também para o seu bem-estar.

Embora se tenha investido em grande medida em ações que desencadeiam, em regra, relações positivas no trabalho, na valorização do desempenho das colaboradoras e no seu desenvolvimento, a dimensão que caracteriza a **Satisfação com o trabalho** é uma das dimensões que revelaram nos dois momentos de diagnóstico, valores mais abaixo do que o esperado. Era espectável que esta dimensão espelhasse, de alguma forma, o investimento no

desenvolvimento de que as colaboradoras foram alvo. No entanto, é possível perceber que os valores das condições salariais oferecidos impactam de forma direta na satisfação dos colaboradores da ABESRA. Segundo Herzberg os fatores responsáveis pela insatisfação são *fatores higiénicos*, compostos por componentes como: a sensação de segurança, o salário, as relações profissionais, as relações com o grupo e as relações com os superiores. No sentido inverso, estão os *fatores motivadores* que englobam a noção de responsabilidade, o crescimento, o reconhecimento e a realização. Herzberg defende que os fatores higiénicos contribuem para a insatisfação do colaborador e os motivadores estão relacionados com a satisfação (Herzberg, 1966, citado em Camara et al., 2016), justificando assim em grande medida o débil resultado encontrado nas análises de diagnóstico.

Durante todo este processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas na ABESRA não se escondeu, pelo contrário foi fomentado e evidenciada a importância de todos os colaboradores, como elementos base do sucesso da prestação de serviços da Instituição. Permitiu-se que todas as colaboradoras tomassem consciência do seu valor para a organização, para a equipa, mas principalmente para o cliente da ABESRA. Esta valorização e reconhecimento da sua importância não é acompanhada pelo patamar da compensação remuneratória oferecida, pois a base salarial disponível e prevista na contratação coletiva neste sector, não é minimamente satisfatória. Ao nível nacional, as condições salariais que as IPSS proporcionam aos seus quadros de pessoal são mínimas, sem possibilidade de aumentos significativos e, assim, o reconhecimento por via do aumento da remuneração e progressão de carreira é ainda mais difícil. Nesta tipologia de organizações (Instituições de carácter social) e em particular nas funções consideradas como não técnicas, como é o caso das Auxiliares de Ação Direta, a valorização pela remuneração é uma ‘miragem’. Em todas as organizações o reconhecimento faz parte integrante dos fatores motivacionais defendidos por Herzberg como indutores de satisfação e desempenho. O reconhecimento é um elemento fundamental para que o líder possa estimular o colaborador, a fazer mais e melhor. A ABESRA ainda tem um longo caminho a percorrer para induzir a satisfação e ver assim os resultados das suas médias gerais do *Efeito de Marca de Empregado* alterados.

Relativamente à dimensão **Atuação da Gestão de Topo**, esta foi percebida pelos colaboradores de forma negativa nos dois momentos de diagnóstico. A gradual aproximação dos elementos da gestão de topo da organização aos colaboradores demonstrou-lhes o quanto estes eram ineficazes nos processos de gestão. A cultura de autoritarismo e de distanciamento, promovida pela chefia de topo e a distância formal que mantinham das equipas de trabalho

justificam os resultados encontrados em ambos os momentos, mas principalmente no 2ª análise. Os momentos de partilha e de trabalho conjunto proporcionadas pelas ações de capacitação e pelas diversas reuniões de trabalho realizadas durante este período, demonstraram aos elementos das equipas quem era a gestão de topo, fazendo com que se defraudassem algumas expectativas criadas sobre os dirigentes da instituição. Os resultados demonstram a necessidade urgente na mudança das relações e justificam a importância e valor que estes elementos têm para a organização, seja positivo e motivador seja negativo e limitativo quanto ao compromisso com a organização, com os seus valores e missão.

Qualquer atuação da gestão de topo produz impactos e influencia o reconhecimento daqueles que agem em defesa da marca que a direção representa. O processo de valorização e capacitação da gestão de recursos humanos na ABESRA mostrou claramente as fragilidades de uma direção associativa voluntária, sem formação, distante e ausente, sem traços de liderança servidora que ousou desvalorizar a comunicação e o *rappor* [capacidade de estabelecer confiança numa relação de empatia entre pessoas (Penin, & Calalão, 2018, p. 59)] na organização. Esta relação de empatia entre líderes e liderados é fulcral para que o entendimento e alinhamento sejam fluídos e abertos e fazem parte integrante de uma forte relação de confiança e segurança.

Relativamente à dimensão **Perceção da Marca**, a dinâmica para a criação da nova imagem da ABESRA foi fundamental para atingir os resultados tendencialmente positivos refletidos no *Efeito de Marca de Empregado*. A nova imagem da ABESRA foi desenvolvida com a colaboração de todos os elementos da equipa e de alguns elementos da gestão de topo da Instituição. Foi desenvolvido e renovado o rosto (imagem) da organização, onde todos trabalham há vários anos. Inerente a este processo de criação de imagem e marca está um acréscimo de responsabilidade na defesa dos padrões de qualidade de serviço. Fazer bem, para manter a imagem, os valores e a marca da organização, conforme todos a desenharam e construíram. A participação ativa nestas dinâmicas de criação da marca e imagem organizacional (desde logotipo, *flyers* informativos, planos de comunicação, etc.) fez com que todos tomassem consciência do impacto da sua presença na rua (uma vez que são elas o rosto da Instituição no ‘território’ da ABESRA). O desejo da líder era que este processo de partilha se refletisse positivamente no compromisso organizacional, no sentimento de pertença e vinculação à entidade, tal como o refere Martins et al. (2012) em que os líderes servidores procuram ativamente pensar coletivamente, aproximando a equipa, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua. Também Sousa (2016) refere que:

A sociedade contemporânea, em constante mudança, obriga a que as organizações para sobreviverem e prosperarem, desenvolvamos os seus colaboradores conscientes das suas atitudes, comportamentos e posturas, alinhando-os com os valores da organização e orientando-os para o resultado desejado pela organização. (p. 53)

Os resultados obtidos na dimensão que caracteriza o **Sentimento de Orgulho**, nos dois momentos diagnóstico são bastante satisfatórios mantendo esta dimensão em segundo lugar. Robbins (2007) refere que o sentimento de vitória e recompensa é aumentado quando os colaboradores têm oportunidade de se comprometer no seu desenvolvimento pessoal, apoiando o desenvolvimento de colegas, da equipa e fazendo crescer a organização onde se inserem. Os resultados encontrados podem ser justificados no 1º momento, devido ao facto dos colaboradores serem reconhecidos, pelos clientes e pela comunidade onde se inserem, como os representantes da ABESRA que todos conhecem como sua família. No 2º momento, para além do sentimento anterior se manter, os colaboradores foram ainda desafiados a colaborar diretamente na criação de uma nova resposta social e, com ela, desenvolverem novas formas de trabalho e de serviço à população que servem diariamente. Segundo Sousa (2016, p. 185), “se uma organização pretende valorizar a sua imagem de marca tem que a valorizar internamente em primeiro lugar. Se o cliente interno (colaborador) acreditar nesta imagem, vendê-la-á mais eloquente e espontaneamente ao cliente externo”.

A mudança nas práticas de gestão funcional e na gestão de pessoas nos últimos dois anos, com as ações que proporcionaram a consolidação da nova identidade contribuíram, por um lado, para a reconhecida reputação organizacional na comunidade onde se inserem e, por outro, para que fossem cimentados alguns padrões de trabalho, alicerçados na gestão relacional tanto com a chefia direta, como entre pares o que lhes transmitiu um sentimento de pertença e de orgulho por serem e fazerem parte da ABESRA.

Analisados e discutidos os resultados, passa-se às conclusões desta dissertação.



## CONCLUSÕES

Para compreender a amplitude e a dinâmica do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* nas organizações, este deverá ser entendido como um contributo que permite avaliar as perceções e emoções das equipas e, ainda, o alinhamento entre o líder e os liderados (Sousa, 2016). Este diagnóstico procura conhecer a dinâmica entre as Pessoas e a Organização retratando o seu desempenho e descortinando pela análise quais as áreas que poderão desencadear mais sustentabilidade organizacional e que esboçam a identidade organizacional.

De entre os vários agentes que retratam e contribuem para identidade organizacional, é inequívoco verificar que a ação do líder, enquanto servidor, desenvolve e cimenta *constelações relacionais* que se alicerçam nas relações interpessoais e são a base dos comportamentos de cidadania organizacional. A introdução de ações de mentoria e de relações de ajuda, por via da atuação da chefia, com práticas de liderança servidora, produziram efeitos determinantes nas relações interpessoais, atuando de forma dinâmica e catalisadora nas constelações sociais relacionais entre colaboradores.

O processo de *Efeito de Marca de Empregado* de Sousa (2016) já comprovou que existe uma relação direta entre este processo e a gestão positiva das relações de trabalho nas organizações, entre as chefias e chefiados. Esta pesquisa corrobora esta valorização e o impacto das relações interpessoais, por via do exercício da liderança servidora na gestão das equipas numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), com efeitos na performance Institucional, conforme retratam os resultados encontrados, no estudo longitudinal. Esta análise decorre da interpretação de dados quanti-qualitativos, através de metodologias mistas que permitem aferir, quantitativa e qualitativamente, os fatores que influenciam os resultados das 12 áreas de diagnóstico, observadas em dois momentos distintos.

Esta investigação teve como objetivo geral: Verificar, através dos resultados do *Efeito de Marca de Empregado*, quais os efeitos na gestão das pessoas e da organização numa Instituição de carácter social, considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas.

Com base neste objetivo geral foram determinados outros mais específicos, definidos em:

- i) **Identificar a influência das relações interpessoais pela atuação da chefia direta na organização;**

No que concerne ao primeiro objetivo específico, os resultados demonstram que a envolvências das equipas nos processos de trabalho e de decisão melhoram a comunicação, por via do suporte e da mentoria e relações de ajuda nos planos de desenvolvimento de objetivos pessoais e, conseqüentemente, Institucionais. Assim, pode-se concluir que foi atingido este objetivo na sua totalidade, tal como comprovado pelos resultados obtidos nas diferentes dimensões analisadas.

**ii) Reconhecer a existência de impacto pela atuação da liderança servidora, através do desenvolvimento de ações de relações de ajuda e de mentoria nas equipas.**

O segundo objetivo específico foi comprovado na sua totalidade podendo-se afirmar que a atuação da liderança servidora é potenciadora das relações interpessoais, através da promoção do diálogo e da partilha e que esta condição de atuação influencia, de forma determinante, o *Efeito de Marca de Empregado*. Comprovou-se ainda que a humanização dos processos de gestão e da articulação das equipas, alicerçados pela liderança servidora, permitem facilitar as relações interpessoais entre Chefia e chefiados, com a promoção e a valorização de ações de confiança entre os membros das equipas que influenciam a *psique* dos colaboradores.

Reforçando o alcance do *Efeito de Marca de Empregado*, verifica-se nesta análise que existe uma causalidade de efeitos, pois por um lado, a informalidade das ações de mentoria e relações de ajuda, por via da atuação da liderança servidora, permitiu confirmar a influência positiva sobre o processo de *Employee Branding*, conforme é sugerido na investigação de Sousa (2016) e, por outro, as atuações catalisadoras que resultam da dinâmica das relações interpessoais nas equipas impulsionaram a imagem de marca da Instituição, com efeitos diretos na perceção dos colaboradores e dos clientes externos.

Esta causalidade de efeitos potencia a sustentabilidade das equipas, através do relacionamento social, evitando o desejo de intenção de *turnover* dos seus membros e que é uma das dificuldades encontradas nesta análise e que justifica alguns dos resultados, pelo que se identifica que a Instituição deve conjugar esforços no sentido de a reduzir.

Assim, tendo sido estabelecida a pergunta central de investigação em: *Quais os efeitos na gestão das pessoas e na organização do Efeito de Marca de Empregado numa Instituição de carácter social, considerando a influência do processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas?*

Em resposta a esta pergunta pode-se concluir que o processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas influenciou positivamente 8 das 12 dimensões do diagnóstico do *Efeito de Marca de Empregado* e três dos quatro constructos que alicerçam este modelo de gestão de pessoas, nomeadamente a Socialização da Marca, as Relações Interpessoais e o Apoio à Gestão.

Relativamente às dimensões do diagnóstico, aquelas que revelaram melhores resultados no segundo diagnóstico face ao primeiro, foram: i) Diálogo e Opinião na Organização; ii) Comunicação na Organização; iii) Desenvolvimento dos Colaboradores; iv) Perceção da Marca; v) Atuação da Chefia direta; vi) Atuação da Organização; vii) Atuação dos colegas de trabalho e viii) Respeito e confiança na organização.

O incremento nas práticas de gestão de pessoas na ABESRA e da dinâmica do processo do *Efeito de Marca de Empregado* fortalece a centralidade que este deve assumir nas organizações contemporâneas, ao procurar a sustentabilidade por via da emancipação dos valores sociais das relações interpessoais entre os membros que influenciam de forma determinante as constelações sociais da Instituição, tornando-a mais sustentável, ao comprometer os seus líderes e liderados, através de promoção de relações de ajuda e de mentoria.

A atuação da chefia direta e, complementarmente, da chefia de topo da ABESRA, desenvolvida ao longo de dois anos no processo de valorização e capacitação da gestão de pessoas, com o apoio de consultoria e mentoria específica, fez uso do processo de *Efeito de Marca de Empregado*, proposto por Sousa (2016), numa dinâmica subjacente aos princípios da liderança servidora.

O processo de valorização para a capacitação da gestão de pessoas na ABESRA foi essencial ao considerar que o colaborador da instituição é o seu primeiro cliente e que deve estar sempre em primeiro lugar na Instituição. Só valorizando o cliente interno será possível oferecer mais e melhor ao cliente externo. A missão e os valores da Instituição são, em primeiro lugar, absorvidos pelos seus clientes internos, num nível que depende da promoção intra-organizacional da imagem desejada e que deve assegurar o comprometimento Institucional.

Esta imagem foi potenciada com a envolvência das equipas, sob orientação da chefia direta, nos processos de criação da marca e imagem da Instituição, de acordo com os novos objetivos que permitiram uma nova conquista de mercado ao oferecer um novo e diferenciador serviço aos seus clientes, porque imergiu da vontade e capacidade para crescer como uma nova

Instituição distinta e merecedora de confiança dos seus clientes, através do incremento das novas competências e saberes.

Este novo rumo da Instituição exigiu e permitiu que as equipas se tornassem agentes ativos no desenvolvimento de novas competências e saberes no domínio das práticas de trabalho, com a criação de um novo serviço com uma nova resposta social para idosos, através da implementação do projeto piloto “Mais Alternativas Sénior”.

A partilha entre as equipas sustentou a absorção deste novo saber, com a mestria dos capacitadores, sob a orientação e foco da filosofia da liderança servidora adotada pela chefia direta, criando novas expectativas que contribuíram para a valorização da marca e da identidade Institucional, alinhando-as à verdadeira essência dos valores da Instituição, *tornando única a experiência de tratar o outro*.

O cliente interno, o colaborador, foi o principal agente de mudança. Tal como defendido por Sousa (2016) as **principais fontes formais** deste processo de capacitação e valorização da gestão de pessoas são; i) a implementação de procedimentos de qualidade com determinação de objetivos económicos e financeiros; ii) instrumentalização de um plano de formação ajustado aos novos saberes; iii) formalização e consciencialização da avaliação de desempenho; iv) implementação de planos de socialização que dignificaram, o acolhimento de novos colaboradores e elevaram a integração de todos os pares; v) criação e desenvolvimento da nova marca e imagem da organização construídas com a envolvência das equipas, com o objetivo de ser uma marca reconhecida na comunidade onde se insere.

O processo de envolvência das equipas permitiu que a *Socialização da Marca* fosse percebida com maior intensidade e com maior eficácia, por via da procura dos clientes externos nos serviços prestados. Este *feedback* dos clientes externos, reforçou de forma categórica o reconhecimento da perceção da marca que esta equipa transmitiu ao longo deste percurso, com reflexos no sentimento de orgulho recíproco.

Se, por um lado, os clientes reconheceram uma nova identidade organizacional, com novos serviços e com uma nova dinâmica de trabalhos das equipas na prestação de cuidados, por outro, foram os próprios colaboradores que ao ‘vestirem esta nova camisola’ geraram um sentimento de orgulho pela organização que representam, ao contribuírem determinadamente para a sua evolução e solidificação na comunidade que a fez nascer, apenas como uma pequena e simples Instituição ao serviço de todos aqueles que necessitam de cuidados.

Este processo formal e informal pôs em comum o desejo de fazer crescer a Instituição, onde as equipas se inserem e se reconhecem em prol do bem comum (apoio e responsabilidade social à comunidade). É uma conquista de todos com um sentimento de orgulho partilhado num caminho que é de todos. Esta premissa corrobora o defendido por Robbins (2007), Kouzes e Posner (2009), Cunha et al. (2016) e Neves (2017), sobre os efeitos positivos das conquistas partilhadas pelos vários membros da organização.

A forte valorização da comunicação, o apoio recebido e as condições de trabalho são influenciadores importantes na satisfação no trabalho do colaborador, especialmente numa Instituição de carácter social. A satisfação é vista como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação de um posto de trabalho ou de experiências de trabalho que resultam não só das trocas sociais, mas também da gestão que organização faz dos seus recursos humanos e materiais, bem como das condições de trabalho que coloca ao dispor dos seus colaboradores.

Conhecer, compreender e experienciar a organização como um processo de *Socialização Organizacional*, com efeitos na socialização da marca e no apoio da gestão consolidam uma nova integração organizacional, conforme defendido por Sousa (2016).

O ‘retrato’ deste processo de *Efeito de Marca de Empregado* é delineado numa “teia”, defendida por Sousa (2016), que se traduz num processo intrínseco de diagnóstico onde se toma consciência clara que os constructos *Socialização da Marca*, *Apoio à Gestão* e *Socialização Organizacional* são indissociáveis e estão acoplados à imagem desejada, às fontes de relação de influência e de poder que caracterizam qualquer organização.

As **principais fontes informais** que foram desenvolvidas pela chefia direta, na gestão de pessoas ao longo do período da capacitação, foram praticadas segundo os princípios da liderança servidora, alinhadas com ações de mentoria e de relações de ajuda entre membros, promovendo uma comunicação aberta, alicerçada no *feedback* constante e sistemático. Esta tática de comunicação e poder (*feedback*) foi potenciada quer em momentos formais, quer em momentos informais, que desencadearam partilhas e diálogos entre os pares sobre as práticas, as experiências, os saberes, os valores e as emoções entre equipas. Este poder na comunicação, através da confiança que a liderança desencadeou, estabilizou e fortaleceu a identidade Institucional, com impacto na gestão das *Relações Interpessoais* que influenciou o contrato psicológico dos colaboradores, com reflexos na motivação e confiança transmitida pelo apoio da chefia.

A valorização das relações sociais e interpessoais que consolidam as constelações relacionais, para e com os colaboradores, desencadeou e reforçou o sentimento de comprometimento e de cidadania organizacional e, por consequência, a lealdade do colaborador para com a Instituição. As *constelações relacionais* compõem-se das diferentes relações interpessoais, formais e informais, estabelecidas pelas pessoas da organização, nas ações de mentoria e de relações de ajuda, tal como preconizado por Sousa (2016), e que são a base dos comportamentos de cidadania organizacional para o incremento do processo *Employee Branding*.

A “valorização das relações interpessoais determina a ‘força’ do capital relacional e social nas organizações. Este capital é algo que se ‘sente’ demasiadas vezes de forma ‘oculta’, mas que é espelhado no ‘rosto’ das organizações” (Sousa, 2016, p. 199).

Os líderes servidores reconhecem o impacto das relações interpessoais e são sensíveis às necessidades de várias partes interessadas, incluindo a sociedade em geral, e a liderança servil incentiva os seguidores no seu alinhamento com a organização (Liden, 2008).

O líder das equipas da ABESRA procurou concretizar o desejo de fazer desenvolver as equipas, alinhando-as com os novos princípios de confiança e de lealdade, através da promoção de relacionamentos fortes, com o crescimento da Instituição, por via da criação de um novo modelo de negócio e, conseqüentemente, com a melhoria das práticas e da prestação de serviços à população idosa – cliente externo, o que levou por inerência, ao crescimento profissional da chefia como potencial líder e como pessoa que ousa liderar outras pessoas.

Estes líderes também se revestem de ações empreendedoras, ao quererem mudar e criar a identidade organizacional onde se inserem e, para tal, segundo Sousa (2016), devem reforçar e orientar a cultura da organização no sentido da valorização e desenvolvimento das habilidades dos colaboradores dispostos a construir e dar o máximo de si pela organização.

Os resultados encontrados no diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado* traduziram o “estado da arte” da ABESRA, antes e depois do processo de capacitação da gestão de pessoas e os resultados permitem que a Instituição identifique de forma sólida, consistente e real as perceções dos elementos mais importantes da sua “casa” as Pessoas (os Colaboradores). Este diagnóstico procura a “valorização das *Pessoas* para o desenvolvimento organizacional na perspectiva humanista e integradora do indivíduo com capacidades, habilidades e emoções que incrementa e influencia os resultados organizacionais” (Sousa, 2016, p. 200).

## Limitações ao estudo

No decorrer deste estudo verificaram-se algumas limitações.

A primeira limitação deriva da condição de a investigadora ser, também, a chefia direta, da IPSS analisada. Sair de si mesma e olhar os resultados de forma externa, requerer um esforço adicional para eleger o que é efetivamente importante e significativo nesta investigação. Toda a envolvimento, conhecimento e sentimento que se possui sobre a Instituição e a equipa, torna o processo de análise mais complexo e requer um maior ‘filtro’ e independência na interpretação dos dados.

A segunda limitação decorre da instabilidade da própria equipa que, entre os dois momentos de diagnóstico, sofreu uma forte alteração motivada pelo *turnover* que influenciou diretamente a composição das equipas e as suas dinâmicas de trabalho. O facto de se estar perante uma análise longitudinal acarreta circunstâncias imprevisíveis, sendo impossível controlar todas as particularidades e variáveis que seriam desejáveis manter entre os períodos de análise. Ocorrendo transformações nas equipas, essas variáveis são ainda mais incontrolláveis, porque se substituem pessoas que sendo únicas, ocupam lugares singulares na Instituição.

A terceira limitação circunscreve-se ao facto de o estilo de liderança servidora, baseado nas relações de ajuda e de mentoria, ser impulsionador da dinâmica de bons resultados do *Efeito de Marca de Empregado* e, neste momento, ainda não estar amplamente associado à influência que promove no desempenho dos colaboradores e das chefias nas organizações. Acresce a dificuldade de não existirem estudos significativos sobre o impacto deste estilo de liderança na gestão de pessoas em IPSS.

Como quarta limitação, tem-se que o *Efeito de Marca de Empregado* é um instrumento de diagnóstico recente com a aplicação prática em cada equipa e nas organizações. Cada diagnóstico é de carácter exclusivo das organizações que o aplicam e os relatórios, por serem tão minuciosos e específicos, não são naturalmente públicos, considerando a necessária e exigida confidencialidade.

Por último, salienta-se que os diagnósticos demonstram que cada organização é única e os resultados são compreendidos à luz do setor, ou área de negócios onde se inserem, não sendo, por isso mesmo, passíveis de ser comparáveis.

Acresce que esta investigação é a primeira realizada no sector social e de uma IPSS, que não sendo uma Instituição tipicamente empresarial, é sem dúvida uma estrutura orgânica que se alicerça fortemente nas relações interpessoais que se criam entre os clientes e colaboradores.

### **Investigação futura**

Futuramente e ainda no âmbito da IPSS em estudo, propõe-se que se dê continuidade à investigação de carácter longitudinal, de forma a aferir com mais rigor os fatores que influenciam as perceções dos colaboradores, face à organização onde se inserem e a forma como pode a organização gerar impactos positivos. A continuidade desta pesquisa, poderia ainda colocar a “nu” o *Efeito e Marca de Empregado* em situações de crise (em plena pandemia), ou seja, o poder da influência das relações interpessoais numa época em estas estão condicionadas.

Nesta futura investigação poder-se-iam desenvolver estudos num período semelhante ao do contexto atual de covid-19, numa realidade transformada que obriga a um constante distanciamento, com implicações diretas e mudanças drásticas nas práticas de gestão de pessoas e que irá determinar uma nova era na gestão de pessoas. Todas as alterações de funcionamento e gestão de equipas a que as organizações/Instituições estão obrigadas, por via dos planos de contingência, são ‘opostas’ ao defendido pelo *Efeito de Marca de Empregado*.

Estas mudanças impactam nas perceções dos colaboradores, no seu sentimento de pertença e na sua confiança como elementos de equipas alicerçados pelas suas chefias. Em muitos casos, as equipas passaram a estar divididas, a trabalhar de forma remota, a reunir em plataformas digitais e quase sem partilha física de momentos de socialização organizacional. Este contexto requer novas formas de ver as relações sociais entre membros que desafiam e elevam as capacidades de gestão e da liderança, sem que se abandone o suporte às equipas.

O ‘retrato’ das Instituições sociais que visam o bem-estar e o apoio de terceiros na comunidade deve, ainda assim, recorrer ao diagnóstico de *Efeito de Marca de Empregado*, como forma de repensar a gestão das equipas das IPSS.

O recrutamento para estas áreas não é atualmente competitivo, face às condições que oferece aos seus colaboradores, ficando ainda mais dificultada em situações de crise.

Assim, uma investigação futura poderá facilitar a criação de orientações e competências que capacitem a gestão, muitas vezes voluntária, de forma a que se possam melhorar os comportamentos, as relações e o compromisso entre as equipas de trabalho, as chefias e a direções das IPSS, promovendo a retenção dos indivíduos e mitigar o turnover nesta organizações.



## Referências Bibliográficas

- Almeida, C. M. P. (2013). A relação entre comunicação e confiança no ambiente de trabalho: Análise da pesquisa “Melhores Empresas para Trabalhar”. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 62–86.
- Anjos, G. C. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos sobre Terceiro Setor: Uma análise nos artigos apresentados no Semead. In *Atas do IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1–14). Resende: Semead.
- Antunes, A. M. P. (2018). Liderança servidora: Evidências práticas em estudos de caso. *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 26, 77–103.
- Araújo, A. D. E. O., Gimenes, P. D. A. S., & Pedroso, G. A. C. (2017). A Influência da Relação Interpessoal na Motivação dos Colaboradores de uma Organização. *Revista Farociência* 5(1), 1-9. doi:10.36703/farociencia.v5i1.253
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Bandeira, A. M. B. C. (2016). *Motivação e Entusiasmo dos Formandos nas Ações de Formação profissional: Os processos de Mentoria, Relações de Ajuda e Flow*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria, Leiria, Portugal).
- Blanchard, K. (2007). *Um Nível Superior de Liderança* (9ª. ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Broilo, P. L., Silva, R. G. S., Frio, R. S., Olea, P. M., & Nodari, C. H. (2015). Abordagens mistas na Pesquisa em Administração: Uma Análise Bibliométrica do uso de Multimétodos no Brasil. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(1), 9-39. doi:10.13058/raep.2015.v16n1.199
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, V. J. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª. ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 168–182. doi: 10.1108/01437730610657695
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª. ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2ª. ed.). Lisboa: Silabo.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Flick, U. (2009). *Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa* (3ª. ed.). Porto

Alegre, RS: Artmed.

- Gibson, J. L., Ivacenvich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações. Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª. ed.). São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academic of Management Review*, 26(2), 264-268. doi:10.2307/259122
- Hunter, J. C. (2006). *Como se Tornar um Líder Servidor: Os princípios de Liderança de O Monge e o Executivo* (6ª ed.) Rio de Janeiro, RJ: Sextante.
- John, A., & Jagathy, R. V. P. (2020). Employer Branding. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 10(3), 23–40. doi: 10.4018/ijkbo.2020070103
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). To lead, create a shared vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 20–21.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Lanham, MD: University Press of America.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–132. doi. 10.5465/256064
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Macêdo, D. F., Oliveira, R. S., Ataíde, J. A. R., Gomes, C. M. F., Santos, J. M., & Costa, A. C. S. (2016). Gestão de pessoas e relações de trabalho: Análise da produção científica publicada nos anais dos ENGPR. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 65–80. doi:10.6008/spc2179-684x.2016.003.0005
- Maia, L. (2009, Maio 30). Sustentabilidade das IPSS. *Jornal ECCLESIA*. Retrieved from <https://agencia.ecclesia.pt/portal/sustentabilidade-das-ipss>.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. ed.). São Paulo, SP: Atlas. doi: 10.1590/S1517-97022003000100005
- Martins, E. C. B., Rosa, A. T. R. O., Silva, I. M. B. P., & Bustos, L. C. S. (2012). Liderança Servidora - O modelo Southwest Airlines. *Revista de Ciências Gerências*, 16(24), 189–202. doi: 10.17921/1415-6571.2012v16n24p%25p
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser - Revista de Educação*, 2(2), 49-65. doi: 10.34620/eduser.v2i2.24
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65–87. doi. 10.1300/J366v03n02
- Miles, J., & Mangold, G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545. doi. 10.1016/j.bushor.2005.04.010
- Neves, P. (2011). *Sucesso e Mudança nas Organizações: Uma Questão de Confiança*. Lisboa:

RH Editora.

- Novelli, J. G. N., Fischer, R. M., & Mazzon, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração da USP*, 41(4), 442–452. doi: 10.1590/S0080-21072006000400008
- Penin, A. T., & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de Coaching* (8ª. ed.). Lisboa: Lidel.
- Pereira, D. (2019). *Considerações sobre o Absentismo e impacto no Turnover numa Instituição Particular de Solidariedade Social* (Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal).
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª. ed.). Lisboa: Silabo.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (11ª. ed.). São Paulo, SP: Pearson Presentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Sacilotto, L. A. S. (2018). Liderança Servidora - Uma Nova Perspetiva de Liderança. *Gestão, Inovação e Empreendedorismo*, 1(1), 137–146.
- Santos, J. N. P. (2017). *Employer Branding como mecanismo de atração e retenção de talento: o caso da Michael Page* (Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal).
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Soto, E. (2005). *Comportamento Organizacional - O Impacto das Emoções*. São Paulo, SP: Thomson.
- Sousa, A. I. C. (2016). *Abordagem Multimetodológica do Impacto da Mentoria e Relações de Ajuda no processo informal de Employee Branding: O Efeito de Marca de Empregado* (Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora, Évora, Portugal).
- Sousa, A., Thomaz, J., Santos, E., & Felizardo, A. (2018). Efeito de Marca de Empregado: Diferenças de Perceção entre os colaboradores. *ISLA Multidisciplinary E-Journal*, 1(1), xx-xx. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/331742090\\_EFEITO\\_DE\\_MARCA\\_DE\\_EMPREGADO\\_DIFERENCAS\\_DE\\_PERCECAO\\_ENTRE\\_OS\\_COLABORADORES](https://www.researchgate.net/publication/331742090_EFEITO_DE_MARCA_DE_EMPREGADO_DIFERENCAS_DE_PERCECAO_ENTRE_OS_COLABORADORES)
- Souza, K. R., & Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem quanti-qualitativa: Superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. *Educação e Filosofia*, 31(61), 21–44. doi:10.14393/revedfil.issn.0102-6801.v31n61a2017-01
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant

leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. doi: 10.1108/01437730410538671

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1435–1456. doi: 10.1108/03090560910989975

Venâncio, P. M. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional* (Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal).

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª. ed). São Paulo, SP: Bookman.