



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Os comportamentos dos líderes como fator de
motivação nas equipas da atual Administração
Pública – Estudo de caso na ARH Alentejo***

Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa
Orientador: Prof.^ª Doutora Maria de Fátima
Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão
Área de especialização: *Setor Público e Administrativo*
Trabalho de Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Os comportamentos dos líderes como fator de
motivação nas equipas da atual Administração
Pública – Estudo de caso na ARH Alentejo***

Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa

Orientador: Prof.^ª Doutora Maria de Fátima
Nunes Jorge Oliveira

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Setor Público e Administrativo*

Trabalho de Dissertação

Évora, 2016

*“Os bons resultados derivam sempre de muito trabalho, de muito esforço!
E, neste sentido, o que diferencia as pessoas é, precisamente, o quanto
elas gostam de fazer as atividades que escolhem realizar...”*

Palma & Lopes (2012, p.12)

OS COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NAS
EQUIPAS DA ACTUAL ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESTUDO DE CASO NA ARH ALENTEJO

Resumo

A liderança e a motivação são factores essenciais na obtenção do sucesso das organizações. Os dirigentes da Administração Pública têm de estar preparados para fazer face aos desafios constantes. Eles têm um papel de destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores. Esta investigação tem como objectivo principal compreender de que forma os comportamentos dos líderes constituem fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública. A metodologia seguida é a de um estudo de caso realizado na Administração da Região Hidrográfica do Alentejo, tendo-se efetuado a recolha de dados através da análise documental, aplicação de questionário e realização de entrevistas. Os resultados evidenciam o estilo de líder simpático (82,1%) como o mais apreciado, estes líderes tem uma forte componente de orientação para as pessoas, criam ambiente favorável ao trabalho, conseguindo influenciar a motivação dos colaboradores, cujas necessidades de sucesso (82,1%) assumem uma maior preponderância na hierarquia das suas necessidades motivacionais.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Administração Pública;

THE BEHAVIOR OF LEADERS AS MOTIVATION FACTOR IN TEAMS OF
PUBLIC ADMINISTRATION CURRENT
CASE STUDY IN ARH ALENTEJO

Abstract

The leadership and motivation are essential factors to obtain organizational success. The leaders of the Public Administration have to be prepared to face permanent challenges. They have the main roll on the organizations, not only on making calls about strategic decisions but also in motivating collaborators. This investigation has as main goal to understand in which way the behavior of leaders will influence the motivation on the actual teams of the Public Administration. The methodology followed it's from a study that was made in Administração da Região Hidrográfica do Alentejo, getting the data with documental analyses, surveys and interviews. The results show the "nice leader" style (82,1%) as the most appreciated, this leaders have a strong orientation component to lead people, they create a nice work environment, being able to motivate the collaborators, which necessities of success (82,1%) assume a major preponderance on the hierarchy of theirs motivational necessities.

Keyword: Leadership; Motivation; Public administration

Agradecimentos

Um trabalho, seja qual for a sua natureza, regra geral, depende de várias pessoas.

Para a realização desta investigação agradeço de modo especial a algumas pessoas, pelo acompanhamento constante que dedicaram ao longo da investigação.

O meu muito obrigada à Professora Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge de Oliveira, em primeiro lugar por ter aceite e se disponibilizado em ser minha orientadora. Obrigada pela forma entusiástica com que me orientou e pelas palavras sempre motivadoras durante todo o trabalho. O meu reconhecimento pela sua sabedoria, postura, exigência e crítica. Obrigada por me ter proporcionado todos os meios e condições para a concretização deste trabalho.

A todos os professores pelos excelentes contributos e reflexões partilhadas ao longo do meu Mestrado.

Agradeço à Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, pelo acolhimento e pelas condições oferecidas para desenvolver esta dissertação.

Às minhas grandes amigas Sandra Pinheiro e Ana Ferreira pela amizade, disponibilidade, simpatia e incentivos constantes ao longo de todo este trabalho.

Agradeço a todos os colegas do Mestrado a amizade, as sugestões e disponibilidade que sempre demonstraram para me apoiar, em especial à amiga e colega Maria Manuel Romão, pelos incentivos constantes e ao amigo e colega Sérgio Transmontano pela ajuda preciosa a nível da informática.

Agradeço também à Administração da Região Hidrográfica do Alentejo que me permitiu a recolha de dados, oferecendo todas as condições necessárias para levar este trabalho adiante. Com gratidão ao Dr. André Matoso, administrador da ARH do Alentejo, que me proporcionou facilidades na distribuição dos questionários e pelo apoio prestado durante o trabalho. Aos colegas Dr.^a Rosa Catita e Dr. José Bernardino, pelo apoio, disponibilidade, incentivo e amizade demonstrada sempre que deles necessitei neste meu percurso académico.

Aos colegas Judite Diniz e Eng.º Ilídio Ribeiro por compreenderem e apoiarem as minhas ausências.

Um agradecimento sincero a todos os inquiridos pela paciência e compreensão no preenchimento do questionário.

De forma muito especial, agradeço aos meus pais, pelos valores inculcados e que guiaram sempre o meu caminho, possibilitando, apesar das adversidades, ter chegado até aqui.

E porque os últimos são os primeiros, ao meu marido, pelo grande apoio, amor, carinho, incentivo e, acima de tudo, por me mostrar que com muita luta e persistência, tudo se consegue alcançar! Aos meus dois filhos, as razões da minha luta constante, agradeço o facto de entenderem a minha presença tantas vezes ausente.

A todos os meus amigos e a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me apoiaram.

A todos, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

ÍNDICE	13
1. Índice de Anexos	19
2. Índice de Figuras.....	21
3. Índice de Gráficos.....	23
4. índice de Quadros	27
5. Índice de Tabelas.....	29
6. Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	31
I. INTRODUÇÃO	33
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	33
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	35
1.2.1. Formulação do problema.....	35
1.2.2. Objetivos	35
1.3. Metodologia.....	36
1.4. Estrutura do Trabalho	38
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	39
2.1. Administração Pública.....	39
2.1.1. A Nova Gestão Pública (NGP).....	39
2.1.2. Reforma da Administração Pública em Portugal	42
2.2. A Liderança.....	45
2.2.1. O conceito de Liderança.....	47
2.2.2. Liderança <i>versus</i> Gestão.....	49
2.2.3. Principais teorias de Liderança.....	50
2.2.3.1. Abordagem dos traços ou perfil.....	51
2.2.3.2. Abordagem comportamental.....	53
2.2.3.3. Abordagem contingencial ou situacional.....	58
2.2.3.4. Abordagem integrativa	59
A liderança carismática	60
A liderança transaccional versus transformacional	61
2.2.3.5. Abordagem contemporânea.....	64
A Teoria das trocas líder-membro	64

2.2.4. Liderança na administração pública do século XXI	65
2.3. A Motivação	66
2.3.1. Teorias da motivação	69
2.3.1.1 . A teoria da hierarquia das necessidades.....	69
2.3.1.2. A teoria bifactorial de Frederick Herzberg	70
2.3.1.3. A teoria X e Y	72
2.3.1.4. A teoria das expectativas de Vroom	74
2.3.1.5. A teoria ERG (Existence, Relatedeness, Growth)	75
2.3.1.6. A teoria das necessidades apreendidas	77
2.3.1.7. A teoria da definição de metas de Locke e Latham	78
2.3.1.8. A teoria da auto-determinação (SDT)	80
2.3.2. Motivação na Administração Pública atual.....	82
III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	85
3.1. Justificação e Escolha da Organização	86
3.2. Problema	86
3.3. Objetivos	87
3.4. A Hipótese em Estudo	88
3.5. Tipo de Estudo.....	88
3.5.1. O método estudo de caso	89
3.5.2. Abordagem utilizada	90
3.5.3. O instrumento de medida	91
3.5.4. Procedimento de aplicação e tratamento estatístico.....	94
3.5.5. Universo e amostra da população	97
IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	98
4.1. A Nova Agência Portuguesa do Ambiente (APA)	98
4.1.2. A Administração da Região Hidrográfica do Alentejo (ARH Alentejo)	100
4.2. Análise dos Resultados.....	104
4.2.1. Caracterização da mostra.....	104
4.3. Análise de Frequências.....	109
4.3.1. Liderança organizacional.....	109
4.3.2. Motivação no trabalho.....	119

4.4. Análise de Perfil e Inferências – Liderança Organizacional.....	131
4.4.1. Estilo de liderança de acordo com o sexo dos inquiridos	132
4.4.2. Estilo de liderança de acordo com a formação académica dos inquiridos	133
4.4.3. Estilo de liderança de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.	133
4.4.4. Estilo de liderança de acordo com a carreira dos inquiridos	134
4.4.5. Estilo de liderança de acordo com o exercício da função de dirigente	135
4.5. Análise de Perfil e Inferências – Motivação no Trabalho.....	135
4.5.1. Motivação de acordo com o sexo dos inquiridos	137
4.5.2. Motivação de acordo com a formação académica dos inquiridos	138
4.5.3. Motivação de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.....	138
4.5.4. Motivação de acordo com o vinculo dos inquiridos	139
4.5.5. Motivação de acordo com a carreira dos inquiridos	140
4.5.6. Motivação de acordo com o exercício da função de dirigente	140
4.6. Associação Entre as Variáveis “Liderança” e “Motivação”	141
4.7. Análise de Conteúdo das Entrevistas	144
4.8. Discussão dos Resultados.....	149
V . CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	160
5.1. Conclusões e Considerações Finais	160
5.2. Limitações do Estudo	163
5.3. Contributos e Investigação Futura	164
BIBLIOGRAFIA.....	165
ANEXOS	clxxiii

1. ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1 - Pedido de autorização para realização de investigação.....	clxxv
ANEXOS 2 - Despacho a autorizar a realização de investigação	clxxvii
ANEXOS 3 – DGAEP I Inquérito	clxxviii
ANEXOS 4 – Inquérito na ARH Alentejo	clxxxiii
ANEXOS 5 – Guião de Entrevista.....	clxxxix
ANEXOS 6 – Caraterização da amostra	cxc
ANEXOS 7 - Dados de Frequências: Liderança	cxciii
ANEXOS 8 - Resultado das características e comportamentos da chefia direta.....	cxciv
ANEXOS 9 - Dados de Frequências: Motivação	cxcvi
ANEXOS 10 - Resultado dos factores e do nível de motivação	cxcvii
ANEXOS 11 – Inferências: Liderança	cxcviii
ANEXOS 12 – Inferências: Motivação	cc
ANEXOS 13 - Correlação – Liderança/Motivação	ccii

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia de Investigação.....	37
Figura 2 - Modelo da grelha	56
Figura 3 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	70
Figura 4 - A teoria Bifactorial de Herzberg.....	71
Figura 5 - A Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)	75
Figura 6 - Modelo da Definição/Fixação de Objectivos	79
Figura 7 - Delimitação da área de jurisdição da ARH Alentejo	101

3. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos valores percentuais da variável sexo	105
Gráfico 2 - Distribuição dos valores percentuais da variável idade	105
Gráfico 3 - Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil	106
Gráfico 4 - Distribuição dos valores percentuais da variável formação académica.....	106
Gráfico 5 - Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na Administração Pública	107
Gráfico 6 - Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo à organização	107
Gráfico 7 - Distribuição dos valores percentuais da variável carreira.....	108
Gráfico 8 - Distribuição dos valores percentuais da variável função de dirigente.....	108
Gráfico 9 – A minha chefia é justa.....	109
Gráfico 10 - Concebe soluções inovadoras e eficazes.....	110
Gráfico 11 - Empenha-se a fundo e os demais acompanham-no	110
Gráfico 12 - Gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás deles	111
Gráfico 13 - Estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido de equipa	111
Gráfico 14 - Procura sempre soluções em que todos ganhem	111
Gráfico 15 - Está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa	112
Gráfico 16 - Delega eficazmente nos seus subordinados	112
Gráfico 17 - Reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho.....	113
Gráfico 18 - Incentiva o trabalho em equipa e motiva-a com sucesso	113
Gráfico 19 - Estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas	114
Gráfico 20 - Estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções	114
Gráfico 21 - Tem uma relação com a equipa baseada na confiança.....	115
Gráfico 22 - Facilita o diálogo e sabe ouvir	115
Gráfico 23 - A minha chefia direta promove as boas relações	115
Gráfico 24 - Preocupação com os sentimentos dos outros	120
Gráfico 25 - O relacionamento com a chefia direta influencia os níveis de motivação.....	120
Gráfico 26 - O relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação	120
Gráfico 27 - Satisfação em dar o melhor pela organização.....	121
Gráfico 28 - Perceção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho	121

Gráfico 29 - Sentimento de motivação dos respondentes para a realização de um trabalho de qualidade.....	122
Gráfico 30 – A chefia direta como fonte de inspiração.....	122
Gráfico 31 - Influência dos superiores hierárquicos nos níveis de motivação.....	123
Gráfico 32 - Como a possibilidade de melhorar profissionalmente influencia os níveis de motivação.....	123
Gráfico 33 - O aperfeiçoamento das competências profissionais como fonte de motivação ..	124
Gráfico 34 - Sentimento de satisfação dos participantes com as tarefas que lhes estão atribuídas	124
Gráfico 35 - Sentimento de realização dos participantes com as tarefas desempenhadas	125
Gráfico 36 - A perceção dos respondentes relativamente ao pleno aproveitamento das suas potencialidades profissionais.....	125
Gráfico 37 - Os incentivos financeiros como factores de motivação.....	126
Gráfico 38 - As recompensas profissionais como fator de motivação	126
Gráfico 39 - O horário de trabalho como fator de motivação	126
Gráfico 40 - Como o feedback é percecionado pelos respondentes como um fator de motivação.....	127
Gráfico 41 - A importância do reconhecimento do desempenho para a motivação dos participantes	127
Gráfico 42 - Estilo de liderança de acordo com o sexo dos inquiridos	132
Gráfico 43 - Estilo de liderança de acordo com a formação académica dos inquiridos	133
Gráfico 44 - Estilo de liderança de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.....	134
Gráfico 45 - Estilo de liderança de acordo com a carreira dos inquiridos	134
Gráfico 46 - Estilo de liderança de acordo com o exercício da função de dirigente dos inquiridos	135
Gráfico 47 - Necessidades de motivação de acordo com o sexo dos inquiridos	137
Gráfico 48 - Necessidades de motivação de acordo com a formação académica dos inquiridos	138
Gráfico 49 - Necessidades de motivação de acordo com a antiguidade na A.P. dos inquiridos	139
Gráfico 50 - Necessidades de motivação de acordo com o vínculo dos inquiridos.....	139
Gráfico 51 - Necessidades de motivação de acordo com a carreira dos inquiridos	140
Gráfico 52 - Necessidades de motivação de acordo com a função de dirigente dos inquiridos	141
Gráfico 53 - Associação das variáveis liderança e motivação	144

4. ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - As dimensões da liderança e da motivação.....	93
Quadro 2 - Partes, dimensões e técnicas estatísticas associadas.....	96
Quadro 3 - Síntese dos aspetos metodológicos utilizados	97

5. ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Líderes VS Gestores	50
Tabela 2 - Principais abordagens de liderança.....	51
Tabela 3 - Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança	57
Tabela 4 - Comparação das teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança .	59
Tabela 5 - Liderança transaccional versus transformacional	63
Tabela 6 - Síntese das teorias da motivação	68
Tabela 7 - Teoria X e Y de Douglas McGregor	73
Tabela 8 - Aplicação da teoria das necessidades de Aldefer.....	76
Tabela 9 - Caracterização sumária das necessidades de sucesso, afiliação e poder	78
Tabela 10 - Resultado das características e comportamentos da chefia direta	116
Tabela 11 - Respostas obtidas na parte I do inquérito feito aos trabalhadores da ARH Alentejo	118
Tabela 12 - Resultado dos factores e do nível de motivação.....	128
Tabela 13 - Respostas obtidas na parte II do inquérito feito aos trabalhadores da ARH	129
Tabela 14 - Correlação de Spearman da variável liderança	142
Tabela 15 - Correlação de Spearman da variável motivação	143
Tabela 16 - Correlação de Spearman. Associação da variáveis liderança e motivação	143
Tabela 17 - Descrição dos entrevistados.....	145

6. LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AP - Administração Pública

APA – Agência Pública do Ambiente

ARH Alentejo - Administração da Região Hidrográfica do Alentejo

MG – Mestrado em Gestão

NGP - Nova Gestão Pública

PSM - Public Service Motivation

RM - Ranking Médio

SMA - Secretariado para a Modernização Administrativa

UE – Universidade de Évora

I. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

“Uma empresa só terá um bom desempenho se puder contar com a capacidade de cada um de seus trabalhadores: então, as decisões envolvendo pessoas devem ser certas.”

Peter Drucker (1992)

A Administração Pública (AP) Portuguesa tem sofrido profundas alterações ao longo dos últimos anos. Os sucessivos governos apostaram na sua reestruturação, recorrendo a objetivos específicos para tornar a AP mais eficiente, simplificada e moderna, aproximando-se assim, do funcionamento de uma empresa privada.

Estas sucessivas mudanças interferem com o trabalhador público, com a sua motivação e produtividade.

Atualmente, a importância das pessoas para as organizações é primordial e as mesmas devem estar motivadas para assim auxiliarem a organização na conquista dos objetivos propostos. Como tal, é fundamental, que as pessoas sejam, formadas, lideradas, motivadas, avaliadas, e sintam que são parte integrante da organização.

Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos trabalhadores à mudança e reduz a resistência à mesma, orientando-os para comportamentos e para a direção desejada; contribui para criar um clima e uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade; e suscita nos colaboradores um sentimento de auto eficiência e auto-estima, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização.

A motivação das equipas de trabalhadores dependerá muito da ligação entre o trabalhador, os seus interesses e a liderança presente, para a obtenção das suas aspirações, competências, valores, ambiente físico e social que o envolve. Como tal, pressupõe uma liderança eficiente e eficaz no sentido de as conduzir para atingir os objetivos previamente definidos. Liderança e motivação são conceitos que se cruzam e se tornam condição essencial para mobilizar as

peças nos processos de mudança e criar nestas confiança e determinação na conquista de objetivos e metas específicas. É preciso estabelecer desafios, metas e colocar a fasquia alta, de forma a incentivar e motivar as equipas.

Para Marques, cit. in Neves (2002, p. 7), *“gerir pessoas é essencialmente gerir motivações”*, partindo desta ideia, este estudo visa, essencialmente, procurar essas duas dimensões, a liderança e a motivação. Através de uma revisão bibliográfica que integrou a definição de liderança e motivação, foi feita uma abordagem às principais teorias e uma análise empírica efetuada na Administração da Região Hidrográfica do Alentejo (ARH Alentejo). Tendo como protagonistas os seus trabalhadores no sentido de identificar, caracterizar e avaliar, em dado momento, as suas motivações face à liderança existente, pois hoje em dia, é inequívoca a importância da liderança como fator de diferenciação, é a fronteira entre o insucesso e o êxito das organizações, sendo esta a razão que levou à escolha deste tema.

Assim o presente problema de investigação procura responder à questão: Será que os comportamentos dos líderes, provocam nos trabalhadores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?

A elaboração de um estudo sobre liderança e motivação, na ARH Alentejo, é justificada pelo facto da autora desta investigação ser uma profissional desta organização. Pretendendo com esta investigação clarificar alguns pontos-chave especialmente ao nível dos recursos humanos. Pretende assim que seja um contributo para uma melhor compreensão do papel dos líderes nas organizações, para a motivação e aumento da produtividade dos trabalhadores, pois todas as organizações por mais pequenas que sejam acabam por passar por situações negativas causadas pela insatisfação dos que nelas trabalham.

Em termos académicos, este trabalho pretende contribuir para o conhecimento mais profundo da motivação dos trabalhadores públicos portugueses e da relação entre a liderança e a motivação dos mesmos.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

1.2.1. Formulação do problema

As pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem tornar-se um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e as suas tarefas não serão executadas de forma eficiente.

A atual Administração Pública necessita de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e os liderados, ajudando-os a identificar as suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir poder.

Com este trabalho pretende-se avaliar se os comportamentos dos líderes são fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública.

Neste sentido surgiu a seguinte questão: **Será que os comportamentos dos líderes, provocam nos trabalhadores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?**

1.2.2. Objetivos

Esta investigação tem o propósito de responder ao problema que a suscitou, pelo que o objetivo geral desta dissertação é compreender de que forma os comportamentos dos líderes constituem fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública.

Para a concretização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ◆ Identificar os comportamentos e estilos de liderança dos líderes atuais, na ARH Alentejo;

- ◆ Identificar os principais factores de motivação dos trabalhadores que fazem parte da ARH Alentejo e o nível de importância que estes atribuem aos líderes atuais para essa motivação;
- ◆ Analisar possíveis relações entre as características sociodemográficas e profissionais da amostra com os perfis de liderança e os factores de motivação.

A concretização dos referidos objetivos teve por base: i) a consulta de um amplo suporte bibliográfico sobre a temática em questão; ii) o desenvolvimento de um inquérito por questionário à ARH Alentejo; e iii) realização de entrevistas. A metodologia utilizada é apresentada no capítulo 3.

1.3. Metodologia

A elaboração deste projeto será composta por duas partes, uma parte teórica e outra prática. A parte teórica incidirá numa análise qualitativa, ou seja, análise e revisão de livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e revistas.

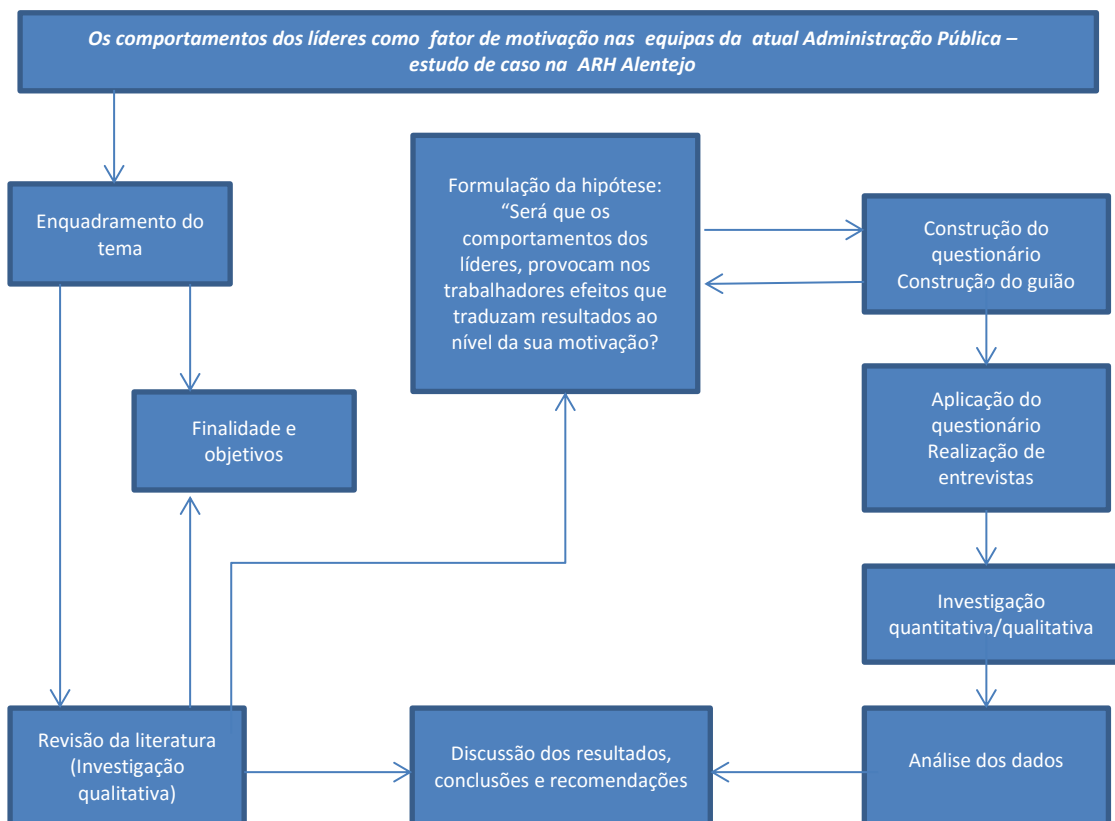
A segunda parte, análise quantitativa, é composta por uma pesquisa de campo dividida em duas partes, sendo um questionário aplicado a 61 trabalhadores, que representam 100% da população e uma entrevista realizada a dois dos líderes da ARH Alentejo.

A pesquisa desenvolvida neste projeto tem características de um estudo de caso. Segundo a classificação feita por autores como Yin (2008), este caracteriza-se por ser um estudo de caso único, na medida que foca fatores organizacionais que influenciam a motivação dos colaboradores de uma única instituição, considerada num todo.

Após a recolha de dados, estes serão tratados com base na análise estatística descritiva e inferencial, através do software SPSS.

Foi construída uma estrutura metodológica, representada na figura nº: 1, objetivando desenvolver uma investigação representativa, que permita analisar e estudar a relação entre o papel da liderança e o grau de motivação dos colaboradores, na ARH Alentejo.

Figura n.º 1 - Metodologia de Investigação



Fonte: Elaboração própria

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado com base em cinco capítulos principais e uma secção de anexos. Os capítulos traduzem o núcleo fulcral da investigação, encontrando-se nos anexos a informação complementar ao desenvolvimento do presente estudo.

Em síntese, a dissertação está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – o trabalho de investigação é introduzido, sendo apresentados os fatores que justificam o tema, os objetivos e a organização da dissertação;

Capítulo 2 – este é o capítulo onde se apresenta o estado da arte, em que se abordam, de uma forma teórica, os conceitos e as suas evoluções. É feita uma caracterização geral da Função Pública e uma revisão da literatura sobre os temas liderança e motivação;

Capítulo 3 – é apresentado a metodologia utilizada na elaboração da dissertação;

Capítulo 4 – são enumerados e discutidos os principais resultados do trabalho desenvolvido, nomeadamente a análise dos fatores motivacionais dos trabalhadores da ARH Alentejo;

Capítulo 5 – visa estabelecer as principais conclusões deste estudo, assim como as suas limitações, e as perspetivas de desenvolvimentos futuros;

Anexos – são apresentados os elementos de suporte ao trabalho, nomeadamente o inquérito por questionário entregue na ARH Alentejo, as respostas ao mesmo e o guião das entrevistas das entrevistas realizadas.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Administração Pública

“Nos últimos anos, assistimos ao crescimento do interesse pelos estudos das ciências administrativas e pela perspectiva global do estudo da Administração Pública. Este interesse levou muitos de nós à redescoberta da Administração Pública como uma realidade complexa e multidisciplinar que, por isso, implica uma abordagem pluriconceptual: histórica, jurídica, e económica, estatística, política, filosófica, etc”.

Moreira (2002, p. 39)

2.1.1. A Nova Gestão Pública (NGP)

A Nova Gestão Pública (NGP) apareceu em meados da década de 80 e nos anos 90, tornando-se a referência para a reforma do Sector Público (Peters, 2000).

A NGP foi uma ferramenta essencial para substituir a gestão pública por uma gestão empresarial. Este modelo baseia-se na adoção de ferramentas de gestão privada, como promotor de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos.

A reengenharia e a reinvenção são novos instrumentos e conceitos de gestão integrados na NGP. Sendo que, estes conceitos foram originalmente vocacionados para a gestão privada. A reengenharia permite uma reestruturação do funcionamento organizacional com a finalidade de melhorar o desempenho dos processos (Hammer & Champy, 1994). A reinvenção, criada por Osborne & Gaebler, baseia-se, essencialmente, na competição dos serviços, responsabilização da gestão e avaliação dos resultados como indicador essencial do desempenho (Osborne & Gaebler, 1992).

Verifica-se, então, a substituição do modelo administrativo pelo modelo gestor, ou seja a substituição de um modelo com uma gestão preocupada com a legislação, com a aplicação de normas formais e com a rotina administrativa, para um modelo com uma gestão dirigida para a realização de objectivos (Pimpão, 1995).

A NGP tem influenciado a reforma do Sector Público em Portugal nomeadamente com a definição dos seus objectivos: reduzir o peso do setor público, a repartição de poderes, a desregulamentação, e a flexibilização do regime de trabalho. Segundo Hood (1991) a NGP caracteriza-se pelos seguintes princípios: entrada no setor público de gestores profissionais vindos do setor privado, dando origem a uma profissionalização da gestão e uma orientação para as técnicas de gestão; definição de mecanismo de avaliação dos resultados e do desempenho, e objetivos pré-definidos; fomento da concorrência no setor público, para que exista uma redução de custos e para que os serviços prestados aos cidadãos sejam melhorados; valorização dos resultados e não dos processos; fragmentação das unidades do setor público, dividindo as grandes estruturas em unidades mais pequenas; valorização das práticas de gestão do setor privado, para que sejam introduzidos modelos que tornem a gestão mais flexível; ênfase em maior disciplina e moderação na utilização dos recursos, para que exista uma redução nos custos, criando uma economia mais eficiente e mais transparente.

O desempenho da AP, centrado na NGP, deverá possuir sistemas de regulação e fiscalização, para que se possa aferir se os dinheiros públicos estão a ser gastos de forma adequada às necessidades dos cidadãos. A finalidade principal da NGP centra-se na prestação de um serviço público focalizado nos clientes e dirigido aos processos, expondo resultados públicos que sejam valorizados.

A finalidade da NGP é a de terminar com a estrutura burocrática do modelo *weberiano*.

A NGP assume-se como o instrumento de procura pela eficiência no setor público. Consiste, sumariamente, na aplicação de instrumentos de gestão empresarial à gestão pública, valorizando o controlo de custos e a gestão do desempenho.

Em resumo, com a NGP surge, um novo paradigma de gestão, que se centra na descentralização, numa mudança cultural e de valores, no qual o cliente veio substituir o utente.

Contudo têm surgido algumas críticas que assentam essencialmente da aceitação da universalidade da gestão e conseqüentemente na aplicação dos seus conceitos e técnicas, independentemente do contexto público ou privado.

Entre os críticos podem-se encontrar alguns académicos tais como Hood (1991), Pollitt (1993) e mais recentemente Maesschalck (2004).

Hood (1991, p. 9) apresenta quatro críticas ao *New Public Management*. Em primeiro lugar é apenas uma roupa nova para velhos problemas; em segundo lugar, apesar do aumento dos controladores orçamentais e de performance não se tem visto grandes melhorias nos serviços públicos; em terceiro, tem servido de veículo de interesses particulares, sendo criada uma elite de novos gestores públicos com privilégios muito superiores aos dos antigos gestores; por último, em quarto lugar, o *New Public Management* é um modelo de gestão pública britânico dificilmente exportável para outras estruturas e culturas administrativas. Já Maesschalck (2004, p. 466) refere que as reformas baseadas nos princípios do *New Public Management*, podem ser afetadas pelo impacto negativo de vários escândalos que se têm tornado públicos. O autor vai mais longe dizendo que estes escândalos estão relacionados com os princípios retóricos do *New Public Management* que fornecem aos indivíduos não só a oportunidade para praticarem comportamentos pouco éticos, como também representam um meio para os justificar. Para Pollitt (1993), existem determinados fatores incontornáveis que distinguem o setor privado e o público: 1) Responsabilidade perante os representantes eleitorais; 2) Múltiplos e conflitantes objetivos e prioridades; 3) Ausência ou raridade de organizações em competição; 4) Relação oferta/rendimento; 5) Processos orientados para o cliente/cidadão; 6) Gestão de pessoal; 7) Enquadramento legal.

A partir de meados da década de 90 começa-se a pensar em reinventar uma nova gestão pública que se tende a designar por Governação.

2.1.2. Reforma da Administração Pública em Portugal

O desempenho e o funcionamento da AP em Portugal têm vindo a sofrer algumas críticas, sendo alegado que a mesma apresenta uma estrutura ineficiente, burocrática, com custos muito elevados, estando sobrecarregada de regras excessivas. Como tal, surgiram algumas vozes a reclamar por uma administração menos dispendiosa, mais responsável, mais eficaz e eficiente. Tanto os meios de comunicação, como o público em geral, a comunidade empresarial, partidos e consultores políticos coagem os Governos para que reformem a AP (Araújo, 2004).

Reformar a AP tornou-se uma prioridade cada vez maior para os Governos. A desburocratização, a modernização administrativa, a simplificação dos processos, a privatização e adoção de princípios de mercado, a reestruturação organizacional, a melhoria dos serviços e a produtividade e qualidade formam alguns dos vetores de desenvolvimento da reforma administrativa (Pinheiro, 2008).

A reforma da AP em Portugal tem os seguintes objectivos: tornar a gestão pública mais produtiva; mais interessada na aplicação racional dos recursos e dos resultados de qualidade; na utilização eficaz da tecnologia e da ciência; mais próxima dos problemas sociais; tornar a administração do Estado mais eficiente; e o Governo mais eficaz (Pinheiro, 2008).

Na década de 50, a reforma da AP em Portugal deu os seus primeiros passos, essencialmente nas medidas legislativas. Nos anos sessentas, surge o Secretariado da Reforma Administrativa, através do Decreto-Lei n.º 48058 de 23 de novembro de 1969, tendo como finalidade reformar todas as estruturas administrativas. Como é referido no preâmbulo do Decreto-Lei, é “um novo organismo de carácter técnico permanente, instrumento principal da programação e execução dinâmica das medidas da reforma administrativa, ao qual incumbe fundamentalmente a missão de estudar, planificar e coordenar e de dirigir e controlar. Terá, pois, um carácter intervencionista: as suas funções principais consistem na conceção e assistência técnica, portanto de um órgão de staff, conforme a teoria da administração”.

O regime Salazarista consistia num Estado administrativo, o qual tinha somente um partido político e a Assembleia Nacional exercia funções pouco mais que ornamentais. No período que antecede o 25 de abril de 1974, Portugal vivia num regime excessivamente centralizado, tendo sido substituído por um processo revolucionário, originando uma democracia moderna. O

período após ao 25 de Abril de 1974 foi caracterizado pelas fortes reivindicações no sector da função pública; pelo processo de reclassificação de categorias; pela tentativa de criar uma lei de bases na A. P., que foi impossível devido à conjuntura política que se vivia na altura, ou seja, grande instabilidade política que não permitiu reformas (Rocha, 2005). Contudo este processo incitou mudanças de mentalidade, as quais impulsionaram o aparecimento de novos valores democráticos, que estimularam um conjunto de processos de reformas na AP.

Após a Revolução de 25 de abril de 74, sendo o sistema administrativo bastante burocrático, sentiu-se a necessidade de o reformar. Contudo o país estava a passar por uma fase muito conturbada a nível político, tendo tido dez governos constitucionais em dez anos (Rocha, 1986).

Só a partir da década de 80 é que se assiste ao esforço de racionalizar o funcionamento da AP e do Estado (Rocha, 2001). Entre 1986 e 1995 foram adotados conceitos relacionados com o *New Public Management* (Rocha, 2001). O objetivo era "mudar uma Administração centrada sobre si própria e preocupada com os procedimentos jurídico-administrativo, e transformá-la numa Administração Orientada por Modelos Gestionários, preocupada com o relacionamento com os cidadãos, ou seja, com a eficácia social, o que envolve repensar a cultura existente e procurar implementar novas estruturas organizativas e processos de trabalho" (Lampreia & Sousa, 1997, p. 9).

Em 1986 foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), que ficou encarregado de promover a inovação e modernização da Administração Pública (Silvestre, 2010), sendo responsável por proporcionar pareceres técnicos e avaliar a implementação das medidas de modernização definidas. Esta era considerada como uma "plataforma" que apoiava os serviços públicos.

Segundo Moreira & Alves (2008, p. 102), "este movimento caracteriza-se por uma visão mais pragmática na forma de lidar com os problemas da AP e por preocupações ligadas à orientação para resultados e clientes, mudanças de valores e atitudes, e também a qualidade dos serviços e a avaliação de desempenho".

Em 1988 foi criado um Subsecretário de Estado para a Modernização Administrativa, passando a Secretário de Estado, no ano seguinte (1989). No ano 1991, foi aprovado o Código do Procedimento Administrativo. Em 1993, foram divulgadas as Mil Medidas de Modernização

Administrativas. No mesmo ano (1993) foi publicada a Carta Deontológica do Serviço Público e a Carta para a Qualidade (Rocha, 2001). Após a implementação destas e de outras medidas iniciou-se uma abordagem mais centrada no cidadão e preocupada com a mudança da cultura organizacional.

Em 1995 foram introduzidas diversas alterações no processo de reforma administrativa. Adota-se uma abordagem mais eclética, traduzindo-se em políticas baseadas em exigências de maior produtividade, existência de funcionários mais qualificados e mais motivados, melhor qualidade de serviços e de bens oferecidos aos cidadãos e recurso a Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) avançadas (Rocha, 2001). Em 1999 foi criado o Ministério da Reforma e da Administração, tendo sido o pioneiro dessas medidas.

Em 1999, com a publicação do Decreto-Lei nº 166-A/99 de 13 de maio, o qual engloba o Sistema de Qualidade nos Serviços Públicos, surge um novo ciclo para a Gestão Pública. Este foi um marco para a mudança de paradigma na Gestão Pública Portuguesa, assentando em três pilares: a instituição (organismo público), os clientes internos (funcionários e colaboradores do organismo público) e os clientes externos (eleitores, utentes, contribuintes). A nível dos clientes internos, a maior reforma foi a introdução do novo sistema de Avaliação do Desempenho, no qual o foco é o desempenho individual para uma gestão por objectivos. O objetivo é oferecer um serviço de máxima qualidade ao cliente, para que este se sinta cativado a participar. Devido aos diversos fatores de natureza económica e sociocultural, os clientes são cada vez mais exigentes, forçando os serviços a reformularem e adaptarem os seus processos de trabalho, para que os serviços sejam eficientes e eficazes (Araújo, 2005).

Na opinião de Moreira e Alves (2008) o último grande impulso na reforma da AP deu-se entre 2004 e 2008, tendo neste período, sido implementadas diversas medidas, cujo objetivo era a racionalização das estruturas da AP, a orientação para resultados, a reestruturação interna dos serviços e a cultura do mérito. São exemplos de medidas, os diplomas sobre a aprovação do estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado (Lei nº 2/2004 de 15 de janeiro), as normas e princípios a que deve cumprir a organização da administração direta do Estado (Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro), a criação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro), e também o novo regime de vinculações, carreiras e remunerações dos trabalhadores da função pública (Lei nº 12-A/2008 de 27 de fevereiro).

Nos últimos anos, com a finalidade de promover o desenvolvimento e reforçar a competitividade do país, o Governo adotou o programa Plano Tecnológico – Portugal a Inovar e o Simplex. Por conseguinte, é pertinente referir-se alguns dos projectos implementados pelo Governo: Cartão de Cidadão; Loja do Cidadão; Casa Pronta; Balcão Perdi a Carteira; e Empresa na Hora. Com estes serviços os cidadãos não necessitam de se deslocar aos diversos organismos públicos para resolver diferentes problemas. No contexto da NGP e neste processo de reforma, enquadra-se também o governo electrónico, sendo uma das grandes inovações na AP.

2.2. A Liderança

“Liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”

(House et al. cit. in Cunha & Rego, 2005, p. 21)

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade (Cunha; Rego; Cunha & Cardoso, 2007).

Ao longo da história da Humanidade surgiram grandes líderes nos campos intelectual, militar, religioso entre outras áreas da sociedade. Estes líderes destacavam-se não só pelas suas grandiosas acções, mas também pela capacidade única na condução e sucesso de grandes grupos, massas e organizações.

A nomes como Alexandre o Grande (356 a.C.–323 a.C.), Júlio César (100 a.C.-44 a.C.), Napoleão Bonaparte (1769-18219), Abraham Lincoln (1809-1865), Franklin D. Roosevelt (1882-

1945), Adolf Hitler (1889-1945), Mahatma Gandhi (1869-1948), Martin Luther King (1929-1968), são atribuídas características de grandes líderes e estão constantemente associados à história mundial.

A maioria dos autores que se debruçaram sobre a temática da liderança defende que o seu estudo teve início com a abordagem do líder universal, a qual tem origem na teoria dos “grandes líderes”, ou seja, aqueles que eram conotados como uma imagem de poder, invencibilidade, comandantes de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades excepcionais que outros não possuíam, e eram responsabilizados pelos grandes eventos e acções históricas que marcaram a história da Humanidade (Cunha & Rego, 2005).

Durante alguns anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito, acreditava-se que um líder já nascia líder; hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação directa entre um traço de personalidade e o ser líder. O processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação mas possa não o ser numa outra situação diferente.

Ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional, surgindo na maioria dos livros ligados a esta área e ocupando uma posição de relevo na pesquisa das ciências sociais, que tentam descobrir os traços, as habilidades, os comportamentos, as fontes de poder ou os aspectos situacionais que tornam um líder eficaz. Actualmente percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada.

A liderança é uma das quatro funções que constituem o processo organizacional:

- (1) o planeamento dá o rumo e os objectivos;
- (2) a organização congrega os recursos para transformar os planos em acções;
- (3) a liderança cria os compromissos e o entusiasmo necessários para os colaboradores aplicarem todo o seu empenho na ajuda para a realização dos planos;
- (4) e o controle assegura que essas coisas dêem certo (Schermehorn, 1999).

As sociedades são constituídas por organizações e nesse contexto a liderança é considerada um factor importante para o sucesso de qualquer organização. O mais importante na vida de uma organização é o modo como os colaboradores se sentem em relação à maneira como são geridos e liderados.

Desta forma, desde que a organização possua uma liderança eficaz, pode proporcionar uma contribuição significativa à performance organizacional, pois esta repercute-se nos resultados da organização e no desempenho dos colaboradores (Dubrin, 1998).

Na revisão de literatura a referência às teorias de liderança tem como objectivo mostrar a evolução dos conceitos e principais teorias e modelos.

2.2.1. O conceito de Liderança

Segundo Yukl (2006) a maioria das pesquisas efectuadas, as quais deram origem a concepções de liderança díspares, têm normalmente, o seu início em abordagens e teorias já existentes, ou seja, os investigadores são alvos de influência, a qual se pode considerar não só intuitiva mas também um pouco forçada. Assim, quando tentam afirmar o seu próprio conceito, verifica-se uma maior ênfase em aspectos considerados pelo mesmo mais relevante (e.g., os traços do próprio líder, dos seus comportamentos, o tipo e a influência exercida, os padrões de interacção e relações interpessoais...).

Ao tentarmos definir o conceito de liderança, rapidamente nos apercebemos na bibliografia disponível, da enorme variedade de definições, bem revelador da dificuldade em abarcar todas as dimensões que lhe são subjacentes (Robbins, 1999). As palavras de Stogdill são bem reflexo do que se acabou de expor: “existem quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito” (Stoner & Freeman, 1995, p. 344).

Não obstante esta diversidade, surge-nos um aspecto central que resulta da capacidade de dirigir e influenciar as actividades relacionadas às tarefas dos elementos de um grupo, mas ao mesmo tempo diferenciador no que diz respeito à forma como ela é exercida e os resultados

obtidos da mesma. Dessa forma, poderá ser definida como a “habilidade de influenciar pessoas com o objectivo de alcançar metas” (Daft, 1999, p. 298).

Para Bass (1990) a liderança tem sido classificada de diferentes formas, nomeadamente: como uma questão de personalidade; como um exercício de influência, visto ir mudar o comportamento das outras pessoas; como um instrumento que visa alcançar os objectivos e satisfazer necessidades; como um ponto central dos processos de grupo, tendo um papel importante na mudança, na actividade e no sistema do grupo; como um comportamento de direcção e coordenação do trabalho a realizar; como uma relação de poder; como um papel diferenciador; como a iniciação de estrutura, tendo o líder um papel activo; e como uma mistura destas diferentes definições.

Para Teixeira (2005) a liderança é o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

Já Syroit cit. in Cunha & Rego (2005, p. 21) considera-a “como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo”.

Outra defende que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House *et al.* cit. in Cunha & Rego, 2005, p. 21), sendo realçada a influência do líder no processo de liderança. Robbins (2005, p. 3) afirma “Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as actividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre pessoas, eles estão exercendo sua liderança”.

Para Robbins (2005, p. 258) liderança é a capacidade de influenciar o grupo para alcançar metas.

Devido à falta de concordância na concepção da liderança muitos são os investigadores que definem a liderança como subjectiva e arbitrária. São da opinião que alguns conceitos são mais úteis que outros, contudo não deixam de sublinhar que não existe uma concepção única e consensual.

2.2.2. Liderança versus Gestão

A liderança na gestão das organizações é de tal importância, que muitas vezes tende a confundir-se liderança com gestão, pois em muitas investigações persiste a dúvida de quando saímos do campo da liderança e entramos no campo da gestão e vice-versa, tendo sido quase sempre um dos pontos de partida no estudo do comportamento organizacional.

Segundo Yukl (2006) parece óbvio que uma pessoa possa ser líder sem ser gestor e vice-versa. Não obstante ser consensual que liderar e gerir não é equivalente, o grau de sobreposição destas duas questões é um ponto de profundo desentendimento.

Para Bennis & Nanus (1985) a gestão e a liderança não podem estar presentes na mesma pessoa, pois as definições de líder e gestor contemplam valores incompatíveis e diferentes personalidades. A ordem, eficiência e estabilidade de um gestor, contrapõem com os valores de adaptação, flexibilidade e inovação de um líder. A preocupação dos gestores está relacionada com: como é que as coisas são feitas, já os líderes interessam-se pelo significado que essas coisas têm para os colaboradores. Bennis & Nanus cit. in Cunha *et al.* (2007, p. 333) dizem que “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar; diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário ser feito.”

Para Kotter (1990, p. 107) “a gestão controla as pessoas empurrando-as na direcção certa; a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas.” Considera que são dois sistemas de acção simultaneamente distintos e complementares, ou seja, a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a.

Segundo este autor uma liderança eficaz produz mudanças úteis numa organização e uma boa gestão controla a complexidade. Para este autor, o verdadeiro desafio, passa pelo equilíbrio e balanceamento entre uma forte liderança e uma forte gestão (Cunha *et al.*, 2007) no sentido de se conseguir uma verdadeira compensação e complementaridade, necessários para a eficácia organizacional (Robbins, 1999).

A diferença entre gestão e liderança é bem evidenciada numa imagem expressiva de Kotter: “em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança de topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia” (Teixeira, 2005, p. 163).

Tabela 1 - Líderes VS Gestores

Líderes	Gestores
Procuram atingir sobre a situação	Rendem-se à situação
Inovam	Administram
Questionam-se sobre o quê e o porquê	Questionam-se sobre o como e o quando
Têm perspectivas de longo-prazo	Têm perspectivas de curto-prazo
São originais	Imitam
As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas

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

Contudo é consensual para os diversos autores que os dois processos são necessários e de vital importância para o sucesso organizacional.

Nos dias de hoje, a forma de integração dos dois processos, liderança e gestão, continua a ser um assunto de enorme relevância e também saudavelmente conflituoso.

2.2.3. Principais teorias de Liderança

“As teorias da liderança tentam explicar os factores envolvidos quer na emergência da liderança quer na natureza da liderança e nas suas consequências” (Bass, 1990, p. 37). O facto de ser um tema muito estudado, por vezes de diferentes perspectivas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, pois está recheada de diferentes concepções (Robbins, 1999).

No intuito de encontrar uma linha orientadora, recorreremos à classificação feita por Cunha et al. (2007) inspirada em cinco publicações (Dansereau et al., 1995; Bryman, 1996; House & Aditya, 1997; Yukl, 1998; Aditya *et al.*, 2000) e integraram uma tipologia composta por cinco grandes áreas (Tabela 2): (1) Abordagem dos Traços ou Perfil; (2) Abordagem Comportamental; (3) Abordagem Contingencial ou Situacional; (4) Abordagem Integrativa; (5) e Abordagem Contemporânea.

Tabela 2 - Principais abordagens de liderança

Abordagens	Caracterização Principal	Teorias Inerentes
Traços ou Perfil	Realça os atributos e qualidades do líder;	
Comportamental	Realça os comportamentos de líder;	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de Ohio • Estudos de Michigan • Classificação de Likert • Grelha de Gestão de Blake e Mouton
Contingencial ou Situacional	Realça os factores situacionais e contingenciais na acção e percepção do líder;	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Continuum de Liderança • Teoria do Poder-Influência • Teoria da Contingência de Fiedler • Teoria Situacional de Hersey & Blanchard • Teoria do Caminho-Objectivo • Teoria Normativa da Tomada de Decisão • Teoria dos Substitutos de Liderança • Teoria das Ligações Múltiplas • Teoria dos Recursos Cognitivos
Integrativa	Realça a integração de diversas variáveis de liderança;	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança Carismática • Liderança Transaccional • Liderança Transformacional
Contemporânea	Realça abordagens recentes que enfatizam as relações entre líderes e colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Trocas Líder-Membro

Fonte: Adaptado de Daft (1999); Robbins (1999); Teixeira (2005); Cunha *et al.* (2007)

2.2.3.1. Abordagem dos traços ou perfil

A maioria das pessoas acredita que os grandes líderes nascem líderes, não se fazem, assumindo então que o líder eficaz terá afinal enraizado alguma combinação de características ou traços pessoais duradouros, específicos e diferenciadores (Schermerhorn, 1999).

A teoria dos traços de personalidade do líder é a mais antiga abordagem no estudo da liderança, procura definir os traços sociais, físicos, psicológicos e intelectuais que discriminam o líder do não líder, baseando-se no pressuposto de que “as pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança” (Rego, 1997, p. 40).

A incessante pesquisa de traços e atributos considerados universalmente aceites, fundamentais, relevantes e diferenciadores para a eficácia da liderança, tornou-se um grande desafio para todos os estudiosos neste campo. Contudo, as características, tais como, a humildade aliada à perseverança, à tenacidade e à determinação defendidas por Collins (2001), os motivos (autoconfiança, o locus de controlo interno, estabilidade emocional, tolerância ao stress), os valores (justiça, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo, honestidade, integridade, motivação para o sucesso, motivação para o poder social), referenciadas por Yukl (2006) e Cunha *et al.* (2007), por si só, não garantem a eficácia da liderança à pessoa que as detêm, apenas contribuem e aumentam a probabilidade dessa eficácia (Robbins, 1999).

Na prática, o comportamento de um líder eficaz é um factor crítico e não depende só dos seus próprios traços e atributos, inclui também a ética, a competência, a influência da situação envolvente, as pessoas à sua volta, as tarefas a desempenhar, ou seja, depende de todo o ambiente operacional onde o processo de liderança se desenvolve (Daft, 1999).

Alguns autores questionam a teoria dos traços ou perfil, o critério da personalidade não parece suficiente para discriminar líderes de não líderes e muito menos para distinguir líderes eficazes, de não eficazes. Esta teoria não entrou em linha de conta com factores situacionais e segundo Bilhim (2008), os oitenta anos de trabalhos de investigação sobre os traços do líder pouco acrescentaram ao conhecimento da liderança.

Então, surge a questão: se o indivíduo não nasce líder, então pode-se aprender a liderar? O que aprender e quais os comportamentos a adotar? É a partir desses questionamentos que surgem as teorias comportamentais.

2.2.3.2. Abordagem comportamental

A Teoria Comportamental aparece na década de cinquenta, como resposta à incapacidade da Abordagem dos Traços, em dar uma justificação plausível acerca da origem da liderança (Teixeira, 2005). Em vez de se tentar descobrir o que é que os líderes eram, procurou-se determinar o que os líderes faziam.

Com a sua génese nos estudos da Universidade de Ohio e de Michigan, esta abordagem parte do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder, interrogando-se sobre o que é necessário para o formar.

Compreender o modo como os líderes eficazes realmente agem é de vital importância, pois permite clarificar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e os colaboradores, enfatizando o que os gestores fazem em termos de comportamento e não em termos de traços ou aptidões (Rego, 1997). Ou seja, “a maioria das investigações comportamentais estavam preocupadas em encontrar maneiras de classificar o comportamento do líder para dessa forma facilitar a nossa compreensão da liderança” (Yukl, 1998, p. 9), “mostrar como os líderes ineficazes diferem, ao nível dos comportamentos, dos eficazes” (Rego, 1997, p. 113).

Na sequência desta abordagem surgiram diversos estudos na tentativa de identificar comportamentos eficazes de liderança, dos quais se destacam o Estudo da Liderança da Universidade de Ohio e o Estudo da Liderança da Universidade de Michigan.

Duas importantes dimensões do comportamento dos líderes foram identificadas nos estudos de Ohio. Uma delas é a estrutura da iniciação que corresponde ao “nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a obter os objectivos formais do grupo” (Yukl, 1998, p. 47), ou seja, inicia a actividade do grupo e organiza-a no sentido de se atingirem os objectivos definidos. A outra é a consideração que corresponde ao “nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar destes” (Yukl, 1998, p. 47), pautando sempre por um relacionamento baseado no respeito e confiança mútua.

Utilizando estas duas dimensões do comportamento do líder foram identificados quatro tipos de liderança:

- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão tão preocupados com o relacionamento com os seus colaboradores, tendo uma elevada orientação para a realização do trabalho;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que dão mais importância ao relacionamento com os seus colaboradores do que a estrutura das tarefas e determinação de objectivos, tendo maior orientação para os relacionamentos interpessoais;
- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/alta consideração: diz respeito aos líderes que se preocupam quer com as tarefas e com os objectivos da organização, quer com o relacionamento existente entre este e os seus colaboradores;
- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que não dão importância nem às tarefas da organização, nem ao relacionamento com os colaboradores.

Segundo Robbins (1999) o estudo de Michigan quando comparado com o estudo de Ohio tinha objectivos de pesquisa semelhantes, centrando-se na identificação das características do comportamento dos líderes, que aparecessem relacionados com os níveis de eficácia no desempenho. O grupo de pesquisa de Michigan encontrou duas dimensões do comportamento do líder relacionadas com a eficácia: o comportamento orientado para a produção, em que a principal preocupação do líder é a centralização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera, e o comportamento orientado para os colaboradores, em que o líder demonstra preocupação com as necessidades dos seus colaboradores.

As conclusões resultantes do estudo de Michigan eram fortemente a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os colaboradores. Este comportamento estava associado a uma elevada produtividade do grupo e a uma elevada satisfação no trabalho (Robbins, 1999). Contrariamente a orientação para a produção aparece associada a uma menor produtividade e mais baixa satisfação no trabalho.

Likert (1967) estudou a fundo a liderança, desenvolvendo conceitos e alargando o seu entendimento relativamente ao comportamento dos líderes. Como resultado desse trabalho propôs uma classificação para a liderança composta por quatro estilos (Teixeira, 2005):

- Estilo autocrático-coercitivo - o processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar. Neste estilo os colaboradores são motivados através do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais.
- Estilo autocrático-benevolente - o processo de decisão continua centralizado no líder. Os colaboradores são motivados com recompensas, contudo, baseando-se ainda em algum medo e punição. É permitida alguma comunicação e solicitadas algumas ideias e opiniões dos colaboradores. É permitida também, alguma intervenção na tomada de decisão.
- Estilo consultivo - o líder confia nos colaboradores, consultando-os antes da tomada das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. O líder utiliza a recompensa para motivar, esporadicamente utiliza a punição.
- Estilo participativo - o líder confia totalmente nos colaboradores. Facilita o envolvimento total dos colaboradores quer na preparação de decisões, quer na definição de objectivos. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva. O líder utiliza a recompensa para motivar.

Em 1964, neste mesmo contexto, Robert Blake e Jane Mouton propõem, a grelha de gestão, que é representada através de uma matriz bidimensional, formada pela orientação para o relacionamento e pela orientação para as tarefas, em que cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos, variando de 1 a 9 e resultando em diferentes combinações caracterizadas por estilos de liderança diferentes (Teixeira, 2005).

Da análise desta matriz bidimensional, Figura 2, é possível identificar cinco estilos de liderança diferentes, com um impacto distinto nos colaboradores (Daft, 1999; Robbins, 1999; Lashley & Lee-Ross, 2003; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007):

- 1) Líder laissez-faire é assim caracterizado por abdicar da tomada de decisão, por ser pouco sociável, e por ser pouco comunicativo com a equipa, utilizando o mínimo esforço na realização da tarefa;
- 2) Líder simpático é assim caracterizado por ser um líder menos formal, sociável e que evita o conflito. Concentrando-se nas necessidades das pessoas, coloca a produção e as tarefas em segundo plano.
- 3) Líder directivo/autocrático é assim caracterizado por ser um líder que dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais directivo ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável;
- 4) Líder intermédio tem as suas prioridades equiparadas entre as pessoas e a produção. É socialmente moderado e a tomada de decisão é uma mistura do estilo directivo com o consultivo;
- 5) Líder integrador é um líder com uma forte preocupação quer com as pessoas quer com a produção, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, adopta um estilo mais participativo e sociável.

Figura 1 - Modelo da grelha



Fonte: Adaptado de Robbins (1999, p. 221); Teixeira (2005, p. 169); Cunha *et al.* (2007, p. 453)

De acordo com Blake & Mouton o estilo de gestão mais eficaz é uma liderança caracterizada pela cotação mais elevada na preocupação pelas pessoas, assim como, na preocupação com a produção (Teixeira, 2005).

O líder integrador “desenvolve subordinados que são comprometidos com a realização dos objectivos da organização e têm um sentido de interdependência através de interesses comuns aos propósitos da organização, emergindo num relacionamento de respeito e confiança pelo líder” (Bass, 1990, p. 44).

A Tabela 3 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Comportamental da liderança e avaliar o que é que cada teoria identificou como comportamento específico do líder e os estilos de liderança que apresenta.

Tabela 3 - Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança

Teoria	Comportamento do Líder	Estílos
Estudo da Liderança da Universidade de Ohio	Estrutura da iniciação Consideração	1 – Alta estrutura de iniciação/baixa consideração 2 – Baixa estrutura de iniciação/alta consideração 3 – Alta estrutura de iniciação/alta consideração 4 – Baixa estrutura de iniciação/baixa consideração
Estudo da Liderança Da Universidade de Michigan	Comportamentos orientados para A produção Comportamentos orientados para os colaboradores	1 – Orientado para a produção 2 – Orientado para os colaboradores
Classificação de Likert	Autoritário Democrático	1 – Autocrático-coercitivo 2 – Autocrático-benevolente 3 – Consultivo 4 – Participativo
Grelha de Gestão de Blake & Mouton	Preocupação com as pessoas Preocupação com a produção	1 – Líder laissez-faire 2 – Líder simpático 3 – Líder directivo/autocrático 4 – Líder intermédio 5 – Líder integrador

Fonte: Elaboração própria

2.2.3.3. Abordagem contingencial ou situacional

Para os investigadores do fenómeno da liderança tornou-se cada vez mais claro que a previsão do sucesso de um líder era mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis (Robbins, 1999).

Segundo Yukl (2006), as características dos colaboradores, as tarefas executadas pelo grupo, a natureza do trabalho, o tipo de organização e ainda a natureza do ambiente externo, constituem algumas variáveis situacionais traduzidas por factores e aspectos da situação que aumentam ou que anulam os efeitos dos comportamentos e características de um líder, durante o processo de liderança.

Para Bilhim (1996), o estudo desta abordagem tem como pressuposto, a contingência da situação como o principal condicionante à eficácia do estilo comportamental do líder. Neste contexto, Stoner & Freeman (1995, p. 350) referem “(...) a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para alcançar os objectivos, pode variar em diferentes tipos de situação e circunstâncias”, o que implica que certos comportamentos poderão ser eficazes em determinadas situações, mas não em todas (Rego, 1997).

Numa tentativa de isolar os factores situacionais fundamentais foram feitas várias abordagens que afectam a liderança eficaz. Das várias teorias, as mais conhecidas e bem-sucedidas destas abordagens são: a Teoria do Poder-Influência, a Teoria Continuum de Liderança, a Teoria da Contingência de Fiedler, a Teoria Situacional de Hersey & Blanchard, a Teoria do Caminho-Objectivo a Teoria Normativa da Tomada de Decisão, a Teoria dos Substitutos de Liderança, a Teoria dos Recursos Cognitivos, e a Teoria das Ligações Múltiplas.

A Tabela 4 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança e avaliar o que é que cada teoria defende como principais factores condicionantes e os estilos de liderança que apresentam.

Tabela 4 - Comparação das teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança

Teoria	Principais factores	Estilos
A Teoria do Continuum de Liderança	Características do líder Características dos colaboradores Requisitos da situação	1- Centralizado 2- Descentralizado
A Teoria do Poder-Influência	Bases (recursos) de poder Táticas de influência	1- Poder de posição 2- Poder pessoal do líder
A Teoria da Contingência de Fiedler	Relação líder/colaborador Estrutura da tarefa Posição de poder do líder	1- Orientado para a produção 2- Orientado para os colaboradores
A Teoria Situacional de Hersey & Blanchard	Comportamento do líder Maturidade dos colaboradores	1- Dirigir 2- Orientar 3- Participar 4- Delegar
A Teoria do Caminho-Objectivo	Características do ambiente Características dos colaboradores	1- Directivo 2- Apoiante 3- Participativo 4- Orientador
A Teoria Normativa da Tomada de Decisão	Qualidade da decisão Aceitação da decisão Custos de decisão Desenvolvimento dos colaboradores	1- Autocrático 2- Consultivo 3- Decisão conjunta (líder-grupo)
A Teoria dos Substitutos de Liderança	Características dos colaboradores Características da tarefa Características organizacionais	1- Apoiante 2- Instrumental
A Teoria das Ligações Múltiplas	Comportamento do líder Variáveis situacionais Eficácia da unidade organizacional Variáveis intermédias	1- Apoiante 2- Instrumental
A Teoria dos Recursos Cognitivos	Traços do líder Comportamento do líder Aspectos da situação	1- Directivo 2- Participativo

Fonte: Elaboração própria

2.2.3.4. Abordagem integrativa

No final da década de setenta, início dos anos oitenta uma abordagem integrativa da liderança surge pelas mãos de diversos investigadores quando passam a incluir nos seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança (e.g., traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais). As investigações começam a contemplar aspectos emocionais e simbólicos da liderança. A influência exercida pelo líder dá origem a um elevado nível de auto-sacrifício por parte dos seus colaboradores, ao ponto de colocarem em primeiro lugar o cumprimento da missão e dos objectivos da organização, acima dos seus próprios auto-interesses e das suas necessidades materialistas (Marquis & Huston, 2005; Yukl, 2006).

As teorias que se destacam nesta abordagem são: a Liderança Carismática, a Liderança Transaccional e a Liderança Transformacional.

A liderança carismática

Até hoje, o termo “carisma” continua a suscitar não só aspectos e ideologias semelhantes, mas também, alguma divergência e dissonância. Podemos até questionarmo-nos, se o significado da palavra “carisma” de origem grega, como “dom de inspiração divina”, estará sempre presente num líder considerado carismático em todas as situações, ou contrariamente, perante os seus colaboradores e em determinadas situações, notar-se-á nestes líderes alguma falta de carisma (Cunha *et al.*, 2007).

Max Weber, em 1947, defende que o carisma é uma forma de influência baseada na percepção dos colaboradores, em relação às qualidades excepcionais do líder e não na tradição ou na autoridade formal do mesmo. Este “percursor” do carisma defende que este fenómeno ocorre, fundamentalmente, em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder, do qual se espera apenas êxitos e os sucessos na gestão das mesmas (Krumm, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Traços como as fortes convicções, a autoconfiança, a capacidade de falar, a estabilidade e um instinto democrático, caracterizam este tipo de liderança e tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos colaboradores (Rego, 1997).

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

- (1) autoconfiança: completa confiança nos seus julgamentos e capacidades;
- (2) visão: têm um objectivo idealizado que irá melhorar a situação actual;
- (3) capacidade para comunicar a visão: conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão;
- (4) fortes convicções sobre a visão: existe uma forte dedicação e empenho para a realização da sua visão/ideia;

- (5) comportamento algo fora das normas: quando este comportamento tem sucesso é admirado pelos outros;
- (6) reconhecimento como agente de mudança: não são vistos como meros gestores da situação actual; e
- (7) sensibilidade à envolvente: visto fazerem uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição (Bilhim, 1996; Bilhim & Castro, 1997; Dubrin, 1998; Robbins, 1999; Krumm, 2005).

Segundo Yukl (1998), existe um padrão de comportamentos associados ao líder carismático. Os líderes têm uma elevada autoconfiança, fortes convicções nas suas crenças e ideias, e uma forte necessidade de poder, comportando-se de forma a impressionar os seus colaboradores e a mostrar que são competentes. Articulam objectivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, ideias e inspirações partilhados entre os seus colaboradores.

O seu comportamento serve de exemplo para que os colaboradores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos colaboradores, enquanto que simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Contudo, este fenómeno pode possuir também, consequências negativas como por exemplo: (1) um excesso de confiança e optimismo pode levar o líder a perigos reais; (2) a tendência para tomar decisões de elevado risco podem resultar em grandes falhas; (3) o comportamento radical e não convencional do líder, que o transformam aos olhos de uns, como um líder carismático, pode ser visto por outras pessoas como inapropriado, perturbador e desestabilizador.

A liderança transaccional versus transformacional

No seio de um grupo ou organização é muito importante que os colaboradores sintam necessidade de confiar, admirar e demonstrar lealdade e respeito pelo seu líder, conseguindo garantir um nível de motivação superior ao que inicialmente esperariam na execução das tarefas.

Relativamente à liderança transaccional, Teixeira (2005) refere que nesta o líder “conduz ou motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas.” No entanto, existe outro tipo de líder, o líder transformacional. Este, “através da sua visão pessoal e da sua energia inspira os seus seguidores e tem um impacto significativo nas organizações. (...) São líderes carismáticos, isto é, líderes a quem os subordinados atribuem capacidades de liderança extraordinária, por vezes até um certo heroísmo” (p.180).

Neste seguimento, Joseph Jr. (2009) fala-nos de liderança transformacional e liderança transaccional. Para este autor, “os líderes transformacionais inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando os momentos de conflito e de crise para despertarem as suas consciências e para os transformarem. Este tipo de líderes mobiliza recursos de poder com vista à mudança, apelando aos ideais e valores morais dos seus seguidores, e não às suas emoções primárias, como o medo, a ganância e o ódio” (p.89).

Em oposição a esta liderança, temos os líderes transaccionais que utilizam uma abordagem, junto dos seguidores, de apelo aos interesses destes últimos. “Os líderes transformacionais apelam ao interesse colectivo de um grupo ou organização, ao passo que a capacidade de mobilização dos líderes transaccionais assenta nos diversos interesses individuais. Os primeiros recorrem sobretudo ao poder brando da inspiração, os segundos ao poder duro da ameaça e da recompensa. Os líderes transaccionais criam incentivos concretos com vista a influenciarem o comportamento dos seguidores e estabelecem regras que associam o trabalho a recompensas” (Joseph Jr., 2009, p.90). Ainda assim, Joseph Jr. considera que a liderança transformacional e a liderança transaccional não são mutuamente exclusivas, uma vez que os líderes utilizam uma e outra em momentos e contextos diferentes.

Por sua vez, Rego & Cunha (2009) referem que se um “líder actua genuinamente como modelo de comportamento, articula uma visão apelativa, realista e mobilizadora, empodera e estimula intelectualmente os colaboradores e lhes concede tratamento individualizado, então emerge a ‘liderança transformacional’. O líder ‘transforma’ os seguidores e leva-os a transcender os seus interesses em prol da organização e de ideias e valores morais. O efeito é especialmente positivo quando essa orientação combina com a liderança transaccional (isto é, o líder clarifica o que pretende dos colaboradores, para depois recompensar o mérito ou punir o demérito)” (Rego & Cunha, 2009, p. 141). Para estes autores, a liderança mais eficaz é aquela em que o líder é, simultaneamente, transformacional e transaccional. É, pois, neste

seguimento, que determinados autores associam a liderança transformacional ao estilo de liderança das mulheres, enquanto a liderança transaccional é associada à liderança exercida pelos homens.

Para Bass os dois tipos de liderança podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis (Rego & Cunha, 2007; Cunha *et al.*, 2007).

Tabela 5 - Liderança transaccional versus transformacional

	Liderança Transaccional	Liderança Transformacional
Estratégias de influência	Controlo e manipulação das pessoas.	<i>Empowerment</i> das pessoas, induzindo os seus níveis de auto-eficácia e auto-valor.
Objectivo do líder em matéria de comportamentos dos colaboradores	Ênfase no comportamento de obediência ao líder.	Ênfase na mudança das atitudes, crenças e valores dos colaboradores.
Táticas de influência	Recompensas, punições, ameaças, e recurso à posição (“devido à minha posição, deves obedecer-me”).	O líder baseia-se nas suas competências especializadas, nas boas relações de lealdade entre ele e os colaboradores.
Concepções projectadas sobre os membros organizacionais	Os colaboradores são tratados como propiciadores de conhecimentos, competências e aptidões de que o líder necessita para alcançar os seus objectivos. Na pior das versões, as pessoas são tratadas como meros instrumentos ou apêndices dos equipamentos – cujo preço é ou não atractivo.	Os colaboradores são encarados como pessoas com uma identidade espiritual, que visam a realização das suas próprias virtudes e forças, o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros.
Relação superior-colaborador	Baseada no interesse mútuo.	Baseada na confiança e na justiça
Mecanismo psicológico subjacente	Troca social de recursos valorizados por ambas as partes (...). A lógica é: “toma lá, dá cá”.	Incremento da auto-eficácia, da autonomia, da autodeterminação, da auto-realização e do auto-valor.
Processo de influência	Obediência instrumental (o colaborador cumpre porque deseja obter recompensas ou evitar punições).	Identificação (a pessoa imita o comportamento do líder ou adopta as mesmas atitudes porque deseja agradar-lhe e/ou necessita de ser aceite estimado) e internalização.
Efeitos possíveis	As pessoas obedecem, mas não se empenham, não internalizam os valores do líder e da organização.	As pessoas empenham-se, desenvolvem o seu potencial, incrementam os seus níveis de autonomia como pessoas. Implicações morais.
Implicações morais	Pode não ser ética	Orientada por valores éticos.

Fonte: Adaptado de Rego & Cunha (2003, p. 235)

2.2.3.5. Abordagem contemporânea

Nas últimas duas décadas têm emergido algumas teorias, que abrangem novas perspectivas do fenómeno da liderança.

A teoria que se destaca nesta abordagem é: a Teoria das Trocas Líder-Membro.

A Teoria das trocas líder-membro

A teoria das trocas líder-membro (TLM) é uma abordagem em que o cerne não radica nos traços, nem nos comportamentos, nem nas contingências situacionais, mas assenta no desenvolvimento e efeitos das relações diádicas que ocorrem entre o líder e os colaboradores (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Esta abordagem assenta na existência de um elevado grau de influência mútua e obrigações entre os superiores e os colaboradores, assumindo que estas relações resultarão em importantes resultados positivos, tal como elevado desempenho dos colaboradores, comportamentos de cidadania, satisfação e compromisso (Cunha *et al.*, 2007).

A teoria TLM defende que os líderes desenvolvem trocas de relações diferenciadas com cada um dos colaboradores, em que as duas partes definem mutuamente os papéis (Robbins, 1999; Krumm, 2005). Essa troca de relações é formada com base na compatibilidade pessoal e na competência e dependência do colaborador. Desta forma, podem desenvolver trocas de elevada qualidade com um pequeno grupo de colaboradores, denominados de “in-group”, ou desenvolver trocas de baixa qualidade, ou seja, um processo de influência mútua de baixo nível com um grupo de colaboradores, pertencentes a um denominado “out-group”.

Este tratamento um pouco desigual e especial do “in-group”, pode originar sentimentos discriminatórios e ressentimentos entre os membros do “out-group”. Pode, segundo Cunha *et al.* (2007), emergir a hostilidade entre estes e o grupo “protegido”, lesando a cooperação e o espírito de equipa.

2.2.4. Liderança na administração pública do século XXI

Para uma organização, o líder é um pilar fundamental e dele depende toda a gestão cujo objectivo é atingir níveis crescentes de eficiência e eficácia. A liderança caracteriza-se fundamentalmente pela sua dependência da personalidade do líder, da natureza do trabalho, pelos elementos que constituem o grupo e pelo meio envolvente.

Torna-se essencial “treinar” os dirigentes da A.P. no sentido de conseguirem integrar-se de uma forma salutar nas suas equipas de trabalho. É necessário que os dirigentes entendam que devem estabelecer formas de motivação com seus trabalhadores, alinhadas com os objectivos da instituição, levando-os a desenvolver as operações que estão mais inclinados a fazer.

A consolidação das lideranças no serviço público é fundamental uma vez que estas assumem um dos pilares essenciais para o melhoramento de todo o funcionamento da A. P. portuguesa.

Tudo leva a crer que um novo tipo de líder e um novo estilo de liderança poderá estar a surgir na Administração Pública. Rocha (2007, p. 75), apoiando-se em Dror (1997), diz-nos que “(...) entre as características que deve ter o novo executivo, encontram-se as seguintes:

- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de direcção de grupos e equipas de trabalho;
- Capacidade de motivar os seus subordinados;
- Capacidade para resolver problemas e solucionar conflitos (...).”

O poder assenta assim numa sólida estrutura e capacidade de envolver, de motivar e de mobilizar os funcionários para a participação do quotidiano da organização.

Como tal, é pedido aos actuais dirigentes da A.P. que assumam a liderança atendendo a um conjunto de factores inerentes e resultantes das exigências da nova gestão pública. Mais especificamente:

- Gestão por resultados – Assegurando os resultados efectivos e alinhados com a orientação estratégica, de modo a contribuir para o alcance dos objectivos estabelecidos;
- Desenvolvimento das pessoas e das equipas de trabalho - Estimulando as pessoas a desenvolver suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objectivos institucionais.

Atendendo ao conjunto de características referido permite-nos acreditar na existência de um estilo de liderança mais democrático na A. P.. O líder funciona como o impulsionador, estimulando e orientando, enquanto o colaborador participa, ajuda e coopera.

2.3. A Motivação

“Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo Invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas”

(Cunha *et al.*, 2007, p. 154)

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial. “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009, p. 8). Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

Os motivos do comportamento humano são complexos e variados não havendo uma razão única, global e satisfatória que explique todo o processo motivacional. Os motivos variam de pessoa para pessoa e na mesma pessoa ao longo dos tempos (Pinto, 2001).

O termo motivação deriva do verbo latino “*movere*”, podendo ser definido como o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2007).

Para Pinto (2001), em termos gerais, a motivação pode ser entendida como a força que inicia, guia e mantém comportamentos orientados a objectivos. Todavia, tal afirmação não decorre da existência de uma razão global e satisfatória que explique todo o processo motivacional, nem da existência de uma teoria geral da motivação humana. Trata-se sim, de uma afirmação que parece reunir um largo consenso de diversos investigadores e académicos.

Contudo, neste estudo não se pretende analisar a motivação em geral e, por isso, não se pretende analisar o esforço para atingir qualquer objectivo. O propósito do estudo é a motivação no contexto laboral. Por tal facto, os comportamentos orientados a objectivos anteriormente referidos, devem ser circunscritos aos objectivos organizacionais.

Tal como Robbins (1993), nestes termos e clarificando o conceito de motivação no contexto laboral, sustenta-se, que a motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.

Na sequência desta linha de pensamento, há pois a necessidade de considerar que o estudo da motivação em contexto laboral terá de atender às condições de trabalho que, são responsáveis pelos objectivos, pela qualidade e pela intensidade no trabalho (Doron & Parot, 2001), temas de relevo no domínio da gestão organizacional.

Não pudemos deixar de referir a década de 50 do século XX, período durante o qual ocorreu um marcante desenvolvimento dos conceitos de motivação, tendo sido formuladas as teorias mais conhecidas da motivação, como sejam a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria motivação-higiene de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor. Estas teorias são incontornáveis, constituindo os fundamentos sobre os quais se desenvolveram as teorias mais recentes. Para uma melhor compreensão do tema revela-se pertinente uma síntese das

principais teorias da motivação (Tabela 6) que irão ser objecto de desenvolvimento no próximo ponto.

Tabela 6 - Síntese das teorias da motivação

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	Maslow criou um modelo que assenta na hierarquia de cinco necessidades. As necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se activas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras.
Teoria Bifactorial de Frederick Herzberg	A teoria Bifactorial postula que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: os factores motivadores e os factores higiénicos. Os factores motivadores são responsáveis pela satisfação e os factores higiénicos conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo.
Teoria X e Y de McGregor	A teoria apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, relativamente ao comportamento humano nas organizações. A teoria X (concepções convencionais de gestão) considera que o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição, não gosta de responsabilidade e é resistente à mudança enquanto que a teoria Y (nova abordagem de gestão), considera que o ser humano é capaz de auto-orientação e auto-controlo, capaz de gerar ideias que melhorem a eficácia organizacional. A abordagem da teoria Y tem características motivadoras.
Teoria das Expectativas de Vroom	Vroom considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despender esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso
Teoria ERG de Alderfer	Alderfer defende na teoria ERG que a motivação pode ser obtida através da satisfação de três tipos de necessidades: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Nesta teoria é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.
Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland	Esta teoria refere que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interacção com o meio onde se inserem.
Teoria da definição de metas de Locke & Latham	A teoria da definição de metas de Locke e Latham explica que é necessário estabelecer objectivos e delinear uma meta que oriente a acção para os indivíduos estarem motivados e terem um bom desempenho.
Teoria da Auto-Determinação de Deci & Ryan	A teoria sugere que devemos ver a motivação como um contínuo que vai da ausência de motivação, num extremo, até à motivação intrínseca, no outro, passando pela motivação extrínseca. Teoria que faz a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma acção

Fonte: Elaboração própria

Segundo Robbins (2007), as diferentes teorias sobre a motivação, não travam uma competição entre si e o facto de uma ser considerada válida não invalida as restantes automaticamente, admitindo-se que muitas delas são complementares e que o desafio é juntá-las e tentar o seu inter-relacionamento. Esta é a filosofia aplicada no presente trabalho.

2.3.1. Teorias da motivação

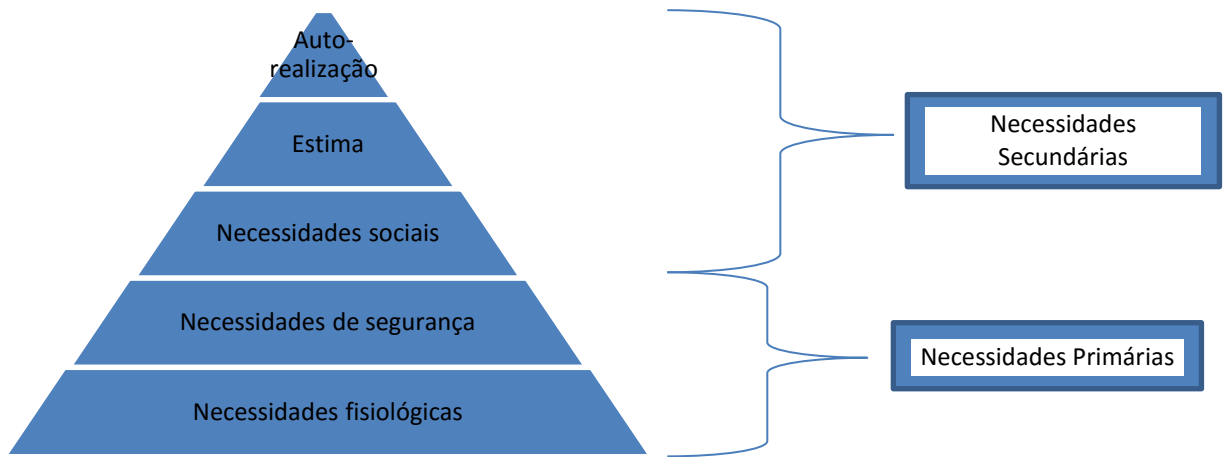
2.3.1.1 . A teoria da hierarquia das necessidades

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor humano no ano de 1954 elaborou um modelo que assenta na hierarquia das necessidades básicas. Essas necessidades são agrupadas em cinco categorias e apresentadas em forma de pirâmide, em que o nível mais baixo corresponde às necessidades fisiológicas, referindo-se ao nível mais elementar da existência humana, como a sede, a fome, o sono e o sexo. No segundo patamar estão presentes as necessidades de segurança, entre as quais se destacam a protecção, a estabilidade, e a ausência de medo, ansiedade e caos, para além da necessidade de estrutura, limites, ordem e lei. O patamar seguinte corresponde às necessidades de amor e sociais, que são caracterizadas pelos sentimentos de amor, afecto e pertença. No nível imediatamente superior encontram-se as necessidades de estima que englobam as necessidades ou desejos de reconhecimento e avaliação positiva por terceiros e auto-estima. No topo da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-realização que correspondem à possibilidade dos indivíduos serem aquilo que podem ser (Maslow, 1970).

Para Maslow (1970), existem duas classes de necessidades: necessidades primárias (de baixo nível), como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades secundárias (de alto nível), como as necessidades sociais, de estima e auto realização.

O autor refere que as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, estando satisfeitas as necessidades de um determinado nível, tornam-se activas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Figura 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2006)

2.3.1.2. A teoria bifactorial de Frederick Herzberg

A teoria dos dois factores foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg na década de cinquenta, desenvolvendo “um importante contributo para a criação de postos de trabalho capazes de promover o crescimento psicológico das pessoas” (Cunha *et al.*, 2006, p. 83).

Frederick Herzberg (1959, citado por Herzberg, 1996) postula que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes: necessidades motivadoras (factores motivadores) e necessidades contextuais (factores higiénicos).

Os factores motivadores são responsáveis pela satisfação no contexto laboral (a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho em si, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na carreira), provocam atitudes positivas face ao trabalho.

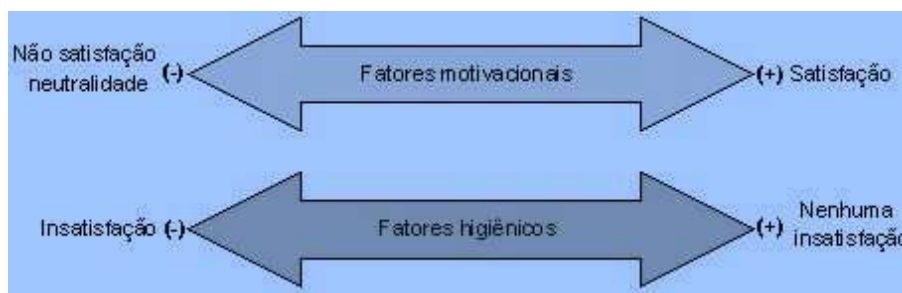
Os factores higiénicos presentes no local de trabalho, como o salário, a supervisão, as políticas da empresa e de gestão, as relações institucionais, as condições de trabalho e a estabilidade/segurança, conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto

prazo (Herzberg, 1968, cit. por Herzberg, 1996), isto é, quando os factores higiénicos não estão presentes causam grande insatisfação. Porém, só damos por eles quando estão ausentes.

Esta teoria pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos factores motivacionais ou satisfactentes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos factores higiénicos ou insatisfactentes (Gregolin, Patzlaff & Patzlaff, 2011).

Desta forma, os líderes que quiserem motivar os seus colaboradores, terão de procurar satisfazer os factores motivacionais e se simplesmente querem ter colaboradores não satisfeitos, terão de se preocupar com os factores higiénicos.

Figura 3 - A teoria Bifactorial de Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Um importante contributo da teoria de Herzberg consiste em distinguir os factores que conduzem à satisfação, dos factores que causam insatisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2006).

A teoria dos dois factores de Herzberg pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos factores motivacionais ou satisfactentes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos factores higiénicos ou insatisfactentes.

Segundo Bilhim (2004), a mudança operada na gestão, por volta de meados dos anos sessenta, no sentido de incentivar os trabalhadores a se implicarem mais nos objectivos da organização ficou a dever-se a Herzberg. Um dos temas que introduziu foi o enriquecimento de funções como técnica que procura novas maneiras de motivar os trabalhadores.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o "enriquecimento das tarefas" ou "enriquecimento do cargo" que consiste em substituir as tarefas simples do cargo por tarefas mais complexas. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais em mudança.

Esta técnica provoca efeitos desejáveis, como o aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absentismo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal. Porém, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas, sentimentos de exploração quando o enriquecimento de tarefas não é acompanhado com o enriquecimento da remuneração.

2.3.1.3. A teoria X e Y

Com a publicação do livro *The Human Side of Enterprise*, no ano de 1960, Douglas McGregor, apresentou duas visões distintas para as necessidades humanas.

McGregor (1960) sustentou que as concepções convencionais de gestão reflectem essencialmente uma visão oposta e negativa (teoria X) – o homem médio é de natureza indolente, trabalha o mínimo possível, falta-lhe ambição e não gosta de responsabilidade; o homem médio é centrado em si mesmo, é indiferente às necessidades organizacionais e é resistente à mudança.

Em contraste com a teoria X, McGregor (1960) questionando alguns dos pressupostos sobre o comportamento humano nas organizações, o autor delineou um novo papel para os gestores: os gestores devem ajudar os subordinados a alcançar todo o seu potencial em vez de os comandar e controlar (teoria Y). Esta teoria demonstra que um indivíduo não é necessariamente preguiçoso; é capaz de auto-orientação e auto-controlo; é capaz de gerar ideias/sugestões que melhorem a eficácia organizacional. Os objectivos pessoais e

organizacionais, podem simultaneamente serem realizados com as práticas de gestão adequadas, tais como a oportunidade de participar na tomada de decisões e o fornecimento de objectivos e recompensas.

Este é um processo essencialmente de remover obstáculos, libertar potenciais, encorajar o crescimento e criar oportunidades, fornecendo orientação. Em contraste com a “gestão por controlo” (McGregor, 1960), Peter Drucker designou-o como “gestão por objectivos”.

Segundo McGregor (1960), se uma empresa adopta as concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivadas e com atitudes e comportamentos preguiçosos; por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras.

Segundo Robbins (1993), tendo presente o enquadramento da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria X assume que as necessidades de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) dominam os indivíduos, enquanto a teoria Y assume que são as necessidades de ordem superior (sociais, estima e auto-realização) a dominar os indivíduos.

Tabela 7 - Teoria X e Y de Douglas McGregor

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma actividade tão natural como brincar e descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, sentindo-se assim mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Adaptado de McGregor (1960)

2.3.1.4. A teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas de Victor Vroom (1964, cit. por Cunha *et al.*, 2006) é uma abordagem que considera que o comportamento e o desempenho resultam de escolhas conscientes e, por isso, a motivação do indivíduo para despendar esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso. Nesta linha, entende-se que a motivação do indivíduo para produzir e cooperar com os objectivos da organização depende dos objectivos individuais e da percepção que possa ter acerca da utilidade desse desempenho.

Pinto, Rodrigues, Melo, Moreira, e Rodrigues (2006), referindo-se ao modelo de Vroom, sustentam que motivação (M) depende da expectativa que o indivíduo tem de um determinado comportamento conduzir a um certo resultado (R), da probabilidade desse comportamento (C) ser ou não bem-sucedido e do valor que atribui às recompensas (e punições) em caso de sucesso (V):

$$M = R * C * V$$

Neste contexto, quanto maior for o valor que o colaborador atribuir subjectivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Teixeira, 2005). A ênfase nas recompensas é evidente neste modelo.

“A teoria das expectativas é um importante instrumento de desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, da racionalização de recursos a este nível e da melhoria da eficácia e eficiência organizacionais, corrigindo a atribuição de competências baseadas em parâmetros como amizade pessoal com o superior hierárquico, tempo de serviço ou outros idênticos e estabelecendo, ou procurando estabelecer, uma gestão por mérito, onde estes incentivos são atribuídos em função das competências dos colaboradores” (Ferreira, 2006, p. 122).

2.3.1.5. A teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)

A teoria de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), surge em 1972 como “um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas” (Alderfer, 1972) e sustenta, à semelhança da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores. No entanto, a diferença entre ambas reside no facto de Alderfer propor apenas três grandes categorias de necessidades (as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento) ao invés das cinco propostas por Maslow.

Através da Figura 5 verifica-se que segundo Alderfer (1972) existem somente três níveis de necessidades: (1) as necessidades de existência que incluem todos os desejos materiais e que contempla os factores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano (comida, água, ar, segurança, sexo, etc.); (2) as necessidades de relacionamento, que inclui todas as necessidades de natureza social (os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais - envolvimento com família, amigos, colegas de trabalho e patrões); (3) as necessidades de crescimento referem-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e auto-realização (desejo de ser criativo, produtivo e completar tarefas importantes) (Robbins, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Figura 4 - A Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth)



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p. 150)

Cunha *et al.* (2006) refere que a relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é linear, correspondendo as necessidades de existência às necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento às necessidades sociais e de auto-estima e as necessidades de crescimento ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, isto é, às necessidades de auto-realização.

A teoria ERG admite que se uma necessidade de certo nível não for satisfeita, a pessoa poderá regressar às necessidades de outros níveis, que pareçam mais simples de satisfazer. Maslow argumentou que um indivíduo ficará num certo nível de necessidade até que esta seja satisfeita.

A teoria de Clayton Alderfer opõe-se a Maslow, observando que, quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrada, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo. A inability de satisfazer uma necessidade de interação social, por exemplo, pode elevar o desejo por mais dinheiro ou melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode conduzir a uma regressão a um nível mais baixo.

Concluindo, Alderfer distancia-se de Maslow pela flexibilização das relações entre os vários níveis hierárquicos das necessidades. Para o autor é possível um indivíduo sentir-se motivado por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

Tabela 8 - Aplicação da teoria das necessidades de Aldefer

Maslow	Alderfer
Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de Existência
Necessidades Sociais Necessidades de Estima	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Auto-realização	Necessidades de Crescimento

Fonte: Elaboração própria

Tais ideias podem sugerir aos líderes que é importante reconhecer as necessidades de todos os membros da equipa, para compreender o que os motiva.

2.3.1.6. A teoria das necessidades aprendidas

A Teoria das Necessidades Adquiridas, também conhecida como Teoria de R.A.P. (realização, associação e poder) ou Teoria da Necessidade Aprendida, ou ainda Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo, foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland.

McClelland “em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas” (Lashley & Lee-Ross, 2003, p. 96), ou seja, coloca em evidência necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência, das necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente (Teixeira, 2005).

David McClelland (1989) na sua abordagem sobre as motivações do comportamento humano refere a existência de três tipos de necessidades: (1) realização (sucesso); (2) afiliação; e (3) poder. Segundo o autor estes três tipos de necessidades levam as pessoas a estarem motivadas para um determinado desempenho. Estas necessidades têm pesos diferentes entre indivíduos, variam ao longo do tempo e dependem fortemente da sua interacção com o meio

A necessidade de realização representa a procura pela excelência e o desejo de ser bem-sucedido em situações que envolvam competição. Segundo o mesmo autor, um indivíduo com uma elevada motivação para a realização tende a responder a objectivos exigentes, tende a assumir responsabilidades e valoriza o *feedback* (McClelland, 1989; McClelland & Koestner, 1992, cit. por. Rego, 2000). A necessidade de afiliação ambiciona estabelecer relações interpessoais próximas, amigáveis e saudáveis (McClelland, 1989). Deste modo, um indivíduo com um grau elevado de necessidade de afiliação prefere situações de cooperação e pretende relacionar-se mais positivamente com o próximo. A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar o comportamento dos outros, ter prestígio, ser reconhecido pelos outros. Neste caso, se o indivíduo apresenta um grau elevado de motivação para o poder tende a assumir actividades de competição e tem comportamentos assertivos com o intuito de alcançar prestígio (McClelland, 1989). A eficácia de liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder, embora os estudos sugiram que essa motivação deve ser combinada com autocontrolo (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo a teoria de McClelland, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, mas em graus diferentes. Contudo, apenas uma classe de necessidade vai prevalecer e definirá a sua forma de atuação e a sua motivação primordial. Essas necessidades apontadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos factores motivacionais de Herzberg.

Na Tabela 9 expõe-se de forma sucinta o comportamento que em fase de cada necessidade, o indivíduo adota.

Tabela 9 - Caracterização sumária das necessidades de sucesso, afiliação e poder

Necessidades	O indivíduo
Sucesso	Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; Aspira alcançar metas elevadas mas realistas; Responde positivamente à competição; Toma iniciativa; Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável; Assume riscos moderados; • Relaciona-se preferencialmente com peritos.
Afiliação	Procura relações interpessoais fortes Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas; Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e actividades.
Poder	Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; Necessita/gosta de provocar impacto; Preocupa-se com o prestígio; Assume riscos elevados.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007, pág. 159)

2.3.1.7. A teoria da definição de metas de Locke e Latham

A teoria da definição de metas foi proposta pelo Prof Edwin Locke, da Universidade de Maryland em College Park e Prof Gary Latham da Universidade de Toronto, no Canadá.

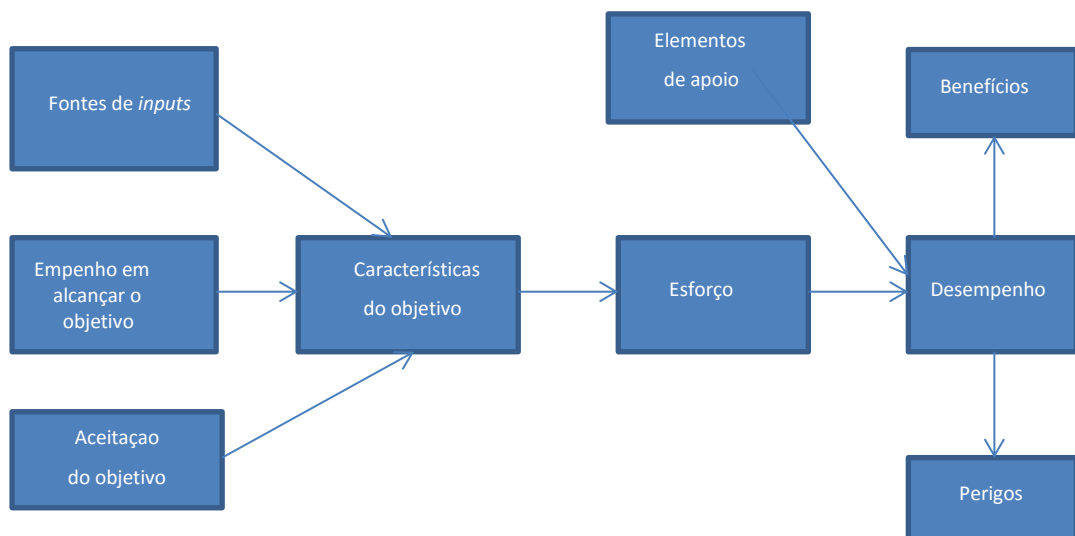
A teoria de Locke & Latham (1990) consiste em estabelecer objectivos e delinear uma meta que oriente a acção. Locke (1996) refere a importância de estabelecer objectivos para estar motivado no trabalho e ter um bom desempenho, considerando a teoria como uma das mais simples e eficaz. De acordo com os autores, os indivíduos enquanto realizam as suas actividades comparam o desempenho com os objectivos e se esta auto-avaliação for positiva melhora a percepção de auto-eficácia e aumenta a motivação. Pelo contrário, se esta auto-

avaliação for negativa o indivíduo tende a ficar insatisfeito (Locke & Latham, 1990). Para que a teoria traga bons resultados nas organizações, os objectivos devem ser específicos, ter algum grau de dificuldade, devem obedecer a critérios de proximidade no tempo, e no caso de serem bem-sucedidos devem ser recompensados, pois todas estas características conduzem a um maior grau de motivação nos colaboradores e melhores níveis de desempenho (Locke, 1996).

Sublinha ainda Bilhim (2004) que, quando os trabalhadores são ouvidos no processo de definição dos objectivos, a probabilidade de aceitar e cumprir objectivos mais difíceis aumenta e que o *feedback* leva a uma maior realização.

A figura 6 demonstra a forma como os colaboradores interpretam as características dos objectivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.

Figura 5 - Modelo da Definição/Fixação de Objectivos



Fonte: Adaptado de Latham & Locke (1979, pág. 79)

Segundo Cunha *et al.* (2007), a conclusão mais relevante refere o facto de entre todos os objectivos, os mais eficazes são os que combinam um conjunto de características reunidas no

acrónimo SMART: specific (específicos), measurable (mensuráveis), agreed (acordados, mas alcançáveis), realistic (realistas), timed (com prazos).

A falta de cumprimento de metas leva à desmotivação no trabalho. Assim a teoria da definição de Metas pode ser útil na previsão da motivação no trabalho. A motivação no trabalho é um atributo importante para a produtividade dos indivíduos comprometidos com a organização.

Hoje em dia é comum as organizações adoptarem esta teoria que é designada por sistema de gestão por objectivos.

2.3.1.8. A teoria da auto-determinação (SDT)

Deci & Ryan (1985) desenvolveram a Teoria da Autodeterminação. Os autores afirmam que as pessoas necessitam sentirem-se competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas. Esta teoria efectua a distinção entre os diversos tipos de motivação com base nas diversas razões ou metas que dão origem a uma acção. Os autores consideram que a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: intrínseco (realização e responsabilidade) e extrínseco (remuneração, promoção, boa relação com o chefe e condições de trabalho agradáveis) (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Ryan & Deci (2000), quando se verifica ausência de motivação o comportamento de uma pessoa carece de intencionalidade e de um sentido de causalidade pessoal, ou seja, exprime o nível zero da motivação.

Em contrapartida, a motivação extrínseca engloba uma grande variedade de comportamentos cujos objectivos da acção vão além dos inerentes à própria actividade (as recompensas). Contudo, a motivação extrínseca pode variar em função do grau, de acordo com níveis crescentes de autonomia assume as seguintes formas: regulação externa (recompensa ou medo), interiorização (a pessoa age porque se sente culpada), identificação (a pessoa valoriza a importância da tarefa) e integração (existe uma escolha em função de valores) (Deci & Ryan, 1985, cit. por Ryan & Deci, 2000).

A motivação intrínseca é definida como a realização de actividades não devido a recompensas, impulsos ou pressões mas pelo prazer das actividades em si mesmas e representa o nível mais elevado de auto-determinação. São actividades de carácter voluntário e que suscitam nos indivíduos comportamentos de natureza exploratória e sentimentos de curiosidade, desafio e prazer (Ryan & Deci, 2000), constituindo autênticos reforços psicológicos. Resumidamente, são actividades que as pessoas realizam voluntariamente na ausência de recompensas materiais ou restrições. Por conseguinte, a promoção da motivação intrínseca deve ser o objectivo principal, mas pode não ser o objectivo primeiro.

As pessoas intrinsecamente motivadas orientam o seu comportamento de acordo com as necessidades internas, e trabalham centrando o seu esforço no sentido da satisfação dessas necessidades, ou seja, estes colaboradores têm um *locus* de controlo elevado.

A auto-determinação, é o resultado desta teoria ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das acções individuais. Os resultados da auto-determinação são maior criatividade, auto-estima e bem-estar (Cunha *et al.*, 2007).

Esta teoria tem uma importante contribuição na introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo portanto mais complexa que a dicotomia interno versus externo (Cunha *et al.*, 2007).

A revisão de literatura efectuada permite concluir que a motivação funciona como o resultado das relações entre a pessoa e as situações que o envolve. Conclui-se que as pessoas diferem quanto ao seu impulso básico (podendo ter diferentes níveis de motivação estando mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião) e que a motivação dentro de um ambiente de trabalho não é uma função apenas gerencial, e sim uma força intrínseca da pessoa e que o nível de motivação também varia em função do momento, dos objetivos e da situação.

2.3.2. Motivação na Administração Pública atual

Segundo Rocha (2010), inicialmente pensava-se que uma das únicas formas de motivar os trabalhadores era através dos incentivos económicos. Este autor não concorda afirmando ser uma atitude reducionista e com pouca aplicabilidade na Administração Pública, tendo em conta que o sistema de remunerações é estabelecido pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (vínculo, carreiras e remunerações).

Para Wright (2007), as recompensas extrínsecas afetam a importância atribuída ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação dos funcionários públicos para a realização das suas tarefas. Ele admite que as recompensas extrínsecas afetam a importância do trabalho em menor intensidade do que as recompensas intrínsecas atribuídas à missão institucional do serviço público (cit. Por Rodrigues, Reis Neto & Gonçalves Filho, 2014).

Rocha (2010) defende que embora, os salários não possam ser “manipulados” existem outras formas de motivar os trabalhadores da Administração Pública, que passamos a apresentar:

- Participação - a adoção de um estilo de liderança em que os trabalhadores ou funcionários sejam ouvidos e colaborem no processo de tomada de decisão;
- Melhoria do trabalho - acrescentando responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow;
- Ampliação de funções - aumentar o número de tarefas evitando a rotina no trabalho.
- Adaptação dos trabalhadores às funções – para que as preferências e características individuais possam ser coincidentes com a função desempenhar, aumentando assim o interesse pelo trabalho;
- Adequação da recompensa aos colaboradores - nem sempre a mesma recompensa tem o mesmo efeito em todas as pessoas;
- As recompensas deverão ser adequadas ao nível de execução;
- Adaptação dos objectivos e metas individuais à organização (quando possível).

Uma forma de melhorar o trabalho, ampliar as funções, adequar as remunerações ao justo trabalho do colaborador poderá ser através da modalidade de Mobilidade Interna, figura jurídica consagrada no artigo 60.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

A mobilidade interna pode ser efectuada na categoria (dentro da mesma categoria para uma função diferente) ou entre carreiras, categoria superior ou de maior grau de complexidade.

Apesar de não ser a única forma de motivar os trabalhadores a recompensa monetária continua a ser um dos factores mais importantes da motivação. A este respeito e devido à grave crise económica que Portugal atravessa, nomeadamente no que concerne à dívida pública que nos obriga a uma rigorosa contenção orçamental, existem grandes restrições introduzidas pela Lei de Execução Orçamental - Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro.

Assim, desde o ano de 2011, não podem ser atribuídos prémios de desempenho, há grandes limitações em novas admissões na Administração Pública, impossibilidades de progressões na carreira, aumentos remuneratórios “congelados”.

Rocha (2010) aponta como outra forma de recompensa, para além das atrás enumeradas, as recompensas formais e informais:

1. As Recompensas Informais - Para além das recompensas monetárias, existem outras formas que contribuem para mostrar reconhecimento (e.g. medalha, diploma, referência no boletim da organização). Em organizações de importância pública ganha evidência o reconhecimento social (e.g. condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional).

2. Recompensas Formais - Para que o sistema de recompensas funcione é preciso ter-se sempre presente:

- Que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas;
- O sistema deve ser justo, isto é, igual para todos;
- Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se publicamente aqueles que recebem recompensas.

Acrescenta ainda que “*Um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação*” (Rocha, 2010, p. 114).

Na conjuntura actual não é fácil satisfazer as necessidades dos trabalhadores com compensações extrínsecas (aumento salarial, promoção, mobilidade e prémios de desempenho). Como tal, consideramos de extrema importância que os gestores façam um diagnóstico à organização com o objectivo de perceber se existe satisfação/insatisfação, qual o seu grau e quais as áreas mais afectadas, para que, na posse desses dados, possam tomar medidas (caso necessárias) para que a produtividade/qualidade do serviço não sejam afectados, pelo absentismo, pela rotatividade ou pelo *Síndrome de Burnout*.

É importante lembrar que as organizações, além de serem compostas por recursos materiais com finalidades específicas, são compostas, antes de mais, por pessoas. Pessoas essas que fazem parte de um projecto, para trabalhar com um público (clientes, utentes e/ou cidadãos), cada vez mais exigente.

A relação entre o trabalhador e o trabalho é complexa e ultrapassa o campo meramente profissional. A desmotivação das pessoas nas organizações, afecta negativamente o seu desempenho profissional, manifestando-se de várias formas, tais como: resistência passiva à mudança, diminuição da produtividade, degradação das relações interpessoais, aumento do absentismo e outros indicadores que caracterizam a existência de mau clima organizacional.

III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

“A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

Prodanov & Freitas (2013, p.14)

Segundo Fortin (1999, p.15), “a investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual vivemos”, tratando-se portanto de uma forma ordenada e sistemática de adquirir respostas para questões que preocupam o investigador.

Toda a investigação deve procurar a utilização de processos objetivos e rigorosos, os quais devem ir ao encontro do problema que se pretende investigar e permitam uma nova aplicação nas mesmas condições (Tuckman, 2000).

Todo o processo de investigação compreende três fases: a fase concetual; a fase metodológica e a fase empírica. Uma vez que já abordamos anteriormente a fase concetual, importa agora apresentar a fase metodológica do nosso estudo, onde iremos apresentar ao leitor os métodos escolhidos para obter as respostas às questões de investigação por nós formuladas.

Este capítulo visa essencialmente apresentar o modelo de investigação e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, enunciando-se o problema em estudo, os objetivos, a natureza do estudo, a população e a amostra, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise de dados.

3.1. Justificação e Escolha da Organização

A elaboração de um estudo sobre liderança e motivação, na ARH Alentejo, prende-se com o facto da autora deste estudo ser uma profissional desta organização, que exerce funções e tem residência nesta área geográfica. Pretendendo com esta investigação clarificar alguns pontos-chave especialmente ao nível dos recursos humanos. Por esta mesma razão, esta investigação tem um carácter pertinente, interessante e muito actual. É, um contributo para uma melhor compreensão do papel dos líderes nas organizações, para a motivação e aumento da produtividade dos trabalhadores, pois todas as organizações por mais pequenas que sejam acabam por passar por situações negativas causadas pela insatisfação dos que nelas trabalham.

Revela-se assim, importante uma investigação que aborde a problemática da motivação dos trabalhadores e que analise a verdadeira importância da liderança para essa motivação.

3.2. Problema

As pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem tornar-se um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e as suas tarefas não serão executadas de forma eficiente.

Com este trabalho pretende-se avaliar se os comportamentos dos líderes são fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública.

Neste sentido surgiu a seguinte questão: **Será que os comportamentos dos líderes, provocam nos trabalhadores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?**

3.3. Objetivos

Quando se realiza uma investigação a determinação dos objectivos constitui uma pedra basilar uma vez que são um guia fundamental.

Os objetivos são: geral e específicos e devem ser sempre expressos em verbos de ação.

Esta investigação tem o propósito de responder ao problema que a suscitou, pelo que o objetivo geral desta dissertação é compreender de que forma os comportamentos dos líderes constituem fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública.

Para a concretização do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ◆ Identificar os comportamentos e estilos de liderança dos líderes atuais, na ARH Alentejo;
- ◆ Identificar os principais factores de motivação dos trabalhadores que fazem parte da ARH Alentejo e o nível de importância que estes atribuem aos líderes atuais para essa motivação;
- ◆ Analisar possíveis relações entre as características sociodemográficas e profissionais da amostra com os perfis de liderança e os factores de motivação.

A concretização dos referidos objetivos teve por base: i) a consulta de um amplo suporte bibliográfico sobre a temática em questão; ii) o desenvolvimento de um inquérito por questionário à ARH Alentejo; e iii) realização de entrevistas.

3.4. A Hipótese em Estudo

O presente problema de investigação procura responder à questão: **Será que os comportamentos dos líderes, provocam nos trabalhadores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?**

Com base nos objectivos e na revisão de literatura efectuada, estruturamos uma hipótese de investigação. O problema de investigação assenta nos tipos de liderança e nas necessidades de motivação. Procuraremos analisar o tipo de líderes, com o intuito de avaliar a influência da liderança na motivação das suas equipas de trabalho. Esta hipótese formaliza-se: Hipótese 1 (H0): o comportamento dos líderes é fator de motivação nas equipas de trabalho da ARH Alentejo?

3.5. Tipo de Estudo

O estudo de caso foi a metodologia ou estratégia escolhida para ser utilizada nesta pesquisa, concordando com Yin (1998), que considera ser o indicado quando se estudam eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível que observações diretas e entrevistas sistemáticas sejam realizadas.

Por sua vez, as técnicas aplicadas são constituídas por entrevistas (num total de duas entrevistas efetuadas ao Administrador da ARH Alentejo e ao Chefe da Divisão de Assuntos Administrativos e Financeiros) e a aplicação de questionários aos restantes trabalhadores.

O método dedutivo é o caminho para se alcançarem informações rigorosas a partir de outras já existentes (Cervo & Bervian, 1983). Este método explica relações causais entre

variáveis, e neste estudo, pretende-se analisar a relação entre a liderança e a motivação dos trabalhadores da ARH Alentejo.

No que se refere ao tipo de pesquisa e relativamente aos objetivos propostos, é chamada de pesquisa exploratória tal pesquisa, pois na visão de Gil (1999, p.43) “é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores”.

Para Gonçalves (2005, p. 91) uma pesquisa descritiva tem o intuito de descrever as características de determinados fatos, e, além disso, permite ao autor registrar, analisar e interpretar, diante das respostas e com base em referências teóricas (Gonçalves, 2005, p. 91).

De acordo com Andrade (2010, p.106) “Os factos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Desta forma opta-se, neste estudo, por uma pesquisa de carácter descritivo – explicativo, visto que permite descrever, analisar e explicar as causas de um determinado acontecimento. Neste caso, é o papel dos líderes como um elemento determinante para o alcance de uma elevada motivação dos recursos humanos.

3.5.1. O método estudo de caso

Ainda segundo Yin (1989), o estudo de caso caracteriza-se pela “[...] *capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefactos.*

A terminologia estudo de caso surge na pesquisa médica e psicológica, como uma forma de análise aprofundada de um caso individual de certa patologia [...] Nas ciências sociais caracteriza-se como uma metodologia de estudo vocacionado para a recolha de informações sobre um ou vários casos particularizados. É também considerado como uma metodologia qualitativa de estudo.

Para Veloso (2007, pp. 79-80), os estudos de caso constituem um tipo particular de investigação qualitativa, pois não está direccionada a se obter generalizações do estudo e nem há preocupações fundamentais com tratamento estatístico e de quantificações dos dados em termos de representação e/ou de índices. Segundo Freixo (2009, p. 109), este procedimento metodológico baseia-se na “exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso”. Segundo Yin (2005, p. 19), o estudo de caso é desejável “quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Acrescenta ainda que o estudo de caso é justificado quando procuram respostas para questões do tipo: “como?”, “porquê?” e “quais?”, assim como quando não exige controle sobre os eventos comportamentais.

Amplamente usado em estudos de administração, o estudo de caso, tem-se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber *como* e *porque* certos fenómenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controlo é reduzida ou quando os fenómenos analisados são actuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Não podemos deixar de referir que o estudo de caso possui inúmeras vantagens. Yin (1994) citado por Veloso (2007, p. 80), salienta a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança e em organizações de menor dimensão uma vez que envolvem pequenas amostras sendo mais fáceis de conduzir.

O presente caso, trata-se de um estudo exploratório, descritivo, baseado no método de um único estudo de caso.

3.5.2. Abordagem utilizada

Para o desenvolvimento do conhecimento científico é necessário ter em conta os objetivos e questões iniciais, para posteriormente se escolher o tipo de abordagem a utilizar.

As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa.

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de recolha de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, até às mais complexas. A investigação quantitativa utiliza resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança (Richardson, 1989, citado por Daldofo, 2008, p.7).

“Podemos partir do princípio de que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação recolhida pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise” Daldofo (2008, p.9).

Visto isto, recorreremos a uma abordagem mista, (quantitativa/qualitativa) que consiste na recolha de dados, através do recurso a questionários e entrevistas semi-estruturadas (com questões abertas) e ainda à análise documental que permite interpretar e triangular dados de forma a avaliar os efeitos diretos ou indiretos das diversas variáveis e assim perceber quais as motivações que influenciam os recursos humanos de forma a estes alcançarem uma elevada *performance*.

3.5.3. O instrumento de medida

As técnicas de recolha de dados utilizadas consubstanciam-se essencialmente em levantamentos bibliográficos, consulta de artigos científicos, consulta a diplomas legais, sites oficiais e opiniões recolhidas através do questionário por inquérito e entrevistas aos trabalhadores da ARH Alentejo.

O questionário consiste num instrumento de medida que “traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2009, p. 196). A opção por este tipo de técnica de recolha de dados mostrou-se ser a mais adequada, pois permite recolher com relativa

facilidade informação de diversos participantes em simultâneo, manter o anonimato dos inquiridos e garantir o afastamento necessário do investigador no momento da recolha de dados.

O questionário (vide Anexo IV), no seu todo, divide-se em três partes e tem por objectivo perceber aspectos presentes nas teorias da presente investigação. A primeira parte, é constituída por quarenta e uma afirmações as quais se destinam a medir a percepção que os trabalhadores têm em relação à orientação que o líder possui. Esta combina duas orientações comportamentais: para as pessoas e para as tarefas baseadas no modelo da grelha gerencial de Blake & Mouton (1964), para assim se identificar o estilo de líder presente (*laissez-faire*, simpático, intermédio, directivo/autocrático e integrador). A segunda parte, é constituída por um total de vinte e nove expressões, onde constam situações hipotéticas, com o objectivo de induzir o inquirido a identificar-se com elas. A cada expressão corresponde uma escala de frequência temporal, cujo fim é identificar a tendência com que as atitudes ou comportamentos expressos são vivenciados pelos respondentes, usando escalas ordinais semelhantes ao tipo Likert de sete âncoras (1. “Discordo totalmente”; ...; 7. “Concordo totalmente”), com o fim de medir o grau em que o inquirido se orienta para a sucesso, a afiliação e o poder segundo a caracterização estabelecida por McClelland (1987). A terceira parte, diz respeito à caracterização sócio-demográfica do respondente, sendo composta pelas seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, formação académica, antiguidade na Administração Pública, tipo de vínculo à organização, carreira e actualmente exerce funções de dirigente? Este modelo foi desenvolvido a partir das concepções de liderança e de motivação estudadas no referencial teórico. A II parte do questionário – Motivação no trabalho foi construída com base no referencial teórico, num inquérito da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) sobre os fatores de motivação na Administração Pública e com a ajuda dos questionários de duas dissertações de Mestrado na Universidade de Évora (Candeias, 2009; Parreira, 2012).

Foi utilizada a escala tipo *Likert* com vistas a medir a intensidade das respostas. Conforme mencionado por Roesch (2010), os valores das escalas permitem calcular o Ranking Médio (RM), possibilitando, assim, a estatística descritiva global do conjunto analisado. A lógica utilizada na pontuação das escalas significa que quanto mais próxima for da escala sete, maior é concordância do respondente quanto à afirmativa apresentada. De outra parte, quanto mais próxima da escala 1, maior é a discordância.

Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11).

Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível seleccionado para cada item.

No Quadro 1 são apresentadas as variáveis estratégicas, constituintes de cada uma das dimensões, que envolve cada componente em estudo do instrumento de medida.

Quadro 1 - As dimensões da liderança e da motivação

Componentes do estudo	Dimensões	Variáveis estratégicas
Liderança	<i>Laissez-Faire</i>	Afirmações 28 e 29
	Simpático	Afirmações 2, 4, 5, 12, 26, 36
	Intermédio	Afirmações 6, 7, 41
	Diretivo/Autocrático	Afirmações 20, 22, 30, 31, 37, 40
	Integrador	Afirmações 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35, 38, 39
Motivação	Sucesso	Afirmações 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 21, 25, 27, 28, 29
	Afiliação	Afirmações 1, 4, 5, 6, 14, 15, 16, 19, 20, 24
	Poder	Afirmações 2, 3, 17, 18, 22, 23, 26

Fonte: Elaboração própria

No processo de construção deste instrumento de recolha de dados foi efectuado um estudo preliminar (pré-teste) – a cinco trabalhadores da ARH Alentejo - cujo objectivo principal consistiu em “avaliar a eficácia e a pertinência do questionário” (Fortin, 1999, p.253), no sentido de verificar a relevância, clareza e compreensão das perguntas efectuadas (Hill & Hill, 2005). Esta etapa é indispensável pois ajuda na resolução de problemas advinda da construção do questionário e evita o aparecimento de imprevistos.

A entrevista semiestruturada possibilita ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considere adequada, sendo essa uma forma de poder explorar mais amplamente a questão (Lakatos, 2001).

Segundo Yin (2005, p.118), “no geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas.”

A vantagem de utilizar a entrevista como instrumento de recolha de dados é que ela fornece maior flexibilidade às partes, pois é possível repetir e esclarecer perguntas, o que garante a correcta compreensão do que está sendo comunicado por ambas as partes.

Além disso, a entrevista permite avaliar atitudes, condutas, gestos e expressões. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, com tempo suficiente para explorar as questões consideradas mais relevantes.

Os entrevistados foram o Administrador da ARH Alentejo e o Chefe dos Assuntos Administrativos e Financeiros da ARH Alentejo. Após se ter por diversas vezes alterado a data agendada para as entrevistas, por falta de disponibilidade dos entrevistados, optou-se pelo envio do guião da entrevista por e-mail para os entrevistados, tendo os mesmos respondido às questões e reenviado pela mesma forma.

A elaboração do guião de entrevista (vide Anexo V) foi desenvolvido para o presente estudo e teve por base a revisão de literatura. Inicia-se com uma breve caracterização do entrevistado (Idade; Habilitações académicas; Antiguidade na A.P.; Vínculo à organização) seguidamente inclui questões tais como: *“Considera-se um líder? Porquê?”*; *“Enquanto líder, qual a sua relação com os/as liderados/as?”*; *“De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera?”*; *“De que forma a opinião da equipa que lidera é relevante para si?”*; *“Numa altura em que a progressão na carreira e a avaliação do desempenho, face à conjuntura actual, não são factores de motivação, de que forma motiva a sua equipa?”* (Anexo 5).

3.5.4. Procedimento de aplicação e tratamento estatístico

Para a aplicação do questionário anteriormente mencionado, foi necessário efectuar um pedido de autorização ao Administrador Regional da ARH Alentejo (Anexo I), no qual foram descritos os objectivos do estudo e a sua importância. A resposta foi rececionada por e-mail e favorável (Anexo II). Na sequência deste pedido foi enviado, pelo Chefe de Divisão dos Assuntos Administrativos e Financeiros (DAAF), um e-mail a todos os trabalhadores da ARH

Alentejo informando da existência deste estudo e da autorização superior relativa à passagem de um questionário na ARH Alentejo.

A 1 de junho de 2015 a autora deste estudo juntamente com mais um trabalhador em cada unidade da ARH procederam à distribuição dos questionários, em papel, juntamente com “urnas” devidamente identificadas, com o propósito de servir de depósito aos questionários após o seu preenchimento. Foi colocada uma “urna” em cada um dos cinco edifícios da ARH Alentejo, em zonas consideradas “neutras” salvaguardando o anonimato dos respondentes. As referidas “urnas” foram recolhidas pela autora desta investigação no dia 24 de junho de 2015.

A população em estudo foi constituída por trabalhadores da ARH Alentejo. Para a constituição da amostra considerou-se, como critério de inclusão, a totalidade dos indivíduos, ou seja, chefes de divisão, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e outros (informáticos).

Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Esse escrutínio permitiu apurar as respostas válidas, tendo levado à exclusão de um dos questionários que se encontrava bastante incompleto. Extraído o questionário incompleto, obteve-se um total de 47 questionários válidos, ou seja, 77,05% do universo amostral ($n=61$) previamente definido. Depois de revistos, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados.

Os dados foram analisados recorrendo ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0, e Microsoft Excel. Uma vez que o número da amostra é reduzido, recorrer-se-á à estatística não paramétrica.

Quanto a medidas de associação, utilizaremos como medida o coeficiente de correlação de Spearman. O valor do coeficiente de correlação indica-nos o grau (“força”) da associação entre duas variáveis, isto é, quando o valor de uma variável se altera, o quanto e em que sentido se altera o valor da outra. O valor do coeficiente (ρ - Rho) é indicado entre os valores menos um e um ($-1 \leq \rho \leq 1$). Quando o valor é maior que zero, a associação é “directa”, ou seja, quanto mais o valor de uma variável aumenta, mais o valor da outra aumenta, e quanto mais próximo de “1” (total), mais acentuado será este efeito. Quando o valor é menor que zero, a associação é “inversa”, ou seja, quanto mais o valor de uma variável aumenta, mais o valor da outra

diminui, e quanto mais próximo de “-1” (total), também mais acentuado será este efeito. Se o valor for zero, as variáveis não têm associação, isto é, o aumento ou diminuição do valor de uma variável não faz necessariamente variar o valor da outra. É comum interpretar-se os valores de “força” da associação em três escalões (considerando o valor absoluto):

- 1) $\rho =]0, 300]$ – “fraca”;
- 2) $\rho =]300, 700]$ – “moderada”;
- 3) $\rho =]700, 1]$ – “forte”.

O segundo aspecto a ter em consideração, como em qualquer teste estatístico, é o valor p-value. Este valor indica-nos a probabilidade de ocorrência da hipótese nula. Sendo a hipótese nula, no caso da correlação de Spearman, “não haver associação” ($H_0: \rho=0$), sempre que o valor p-value indicado seja superior ao nível de significância não teremos evidências estatísticas para rejeitar a hipótese nula (para esse nível de significância, sendo que o valor do p-value poderá sempre ser considerado o ponto crítico de transição). Pelo contrário, sempre que o p-value seja inferior ao nível de significância, rejeitamos a hipótese nula.

Após ter sido realizada a recolha de dados, procedeu-se à sua codificação e ao seu registo informático que consistiu na sua sistematização numa tabela de forma a dar prosseguimento ao seu tratamento.

Sendo o propósito deste estudo analisar de que forma “os estilos de liderança” ou “os comportamentos dos líderes” constituem um fator de motivação nos trabalhadores da ARH Alentejo, foi utilizado o teste não paramétrico Spearman com o intuito de estimar a existência de diferenças significativas entre dois grupos independentes. Para melhor compreensão da investigação o Quadro 2 resume as questões que compõem as diversas dimensões em estudo e as respetivas técnicas estatísticas a elas associadas.

Quadro 2 - Partes, dimensões e técnicas estatísticas associadas

Partes	Dimensões	Técnica Estatística
I Liderança	<i>Laissez-Faire</i>	Descritiva e inferencial
	Simpático	
	Intermédio	Teste de Spearman
	Diretivo/Autocrático	
	Integrador	
II Motivação	Sucesso	Descritiva e inferencial
	Afiliação	

	Poder	Teste de Spearman
III Caracterização da amostra	Sexo	
	Idade	
	Estado Civil	Descritiva
	Formação Académica	
	Antiguidade na A.P.	Teste de Spearman
	Tipo de Vínculo à Organização	
	Carreira	
	Atualmente exerce funções dirigentes?	

Fonte: Elaboração própria

3.5.5. Universo e amostra da população

Seguidamente apresenta-se o Quadro 3, que mostra de forma sintetizada os aspetos metodológicos utilizados, referindo concretamente todos os passos considerados importantes relativamente ao universo e à amostra da população objeto deste estudo.

Quadro 3 - Síntese dos aspetos metodológicos utilizados

Universo em estudo	O universo em estudo é constituído pelos trabalhadores (chefes de divisão, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e outros) da ARH Alentejo.
Instrumento de medida	Misto (qualitativo/quantitativo).
Questionário	A construção do questionário teve por base concepções de liderança e de motivação estudadas no referencial teórico.
Técnica de recolha de informação	Questionário e entrevistas.
Recolha de dados	Os questionários distribuídos na sede, no laboratório de águas de Évora e em Setúbal foram entregues directamente aos trabalhadores, relativamente aos distribuídos nos edifícios de Beja e de Vila Nova de Santo André foram entregue a um trabalhador, em cada uma destas unidades da ARH Alentejo, que se encarregou da sua distribuição e recolha. As entrevistas foram enviadas e recebidas por email.
Percentagem de respostas	A percentagem de resposta dos questionários foi de 81,03.
Trabalho de campo	A entrega e a recolha dos questionários efetuou-se a 1 e 24 de junho, respetivamente. A entrega do guião das entrevistas efetuou-se em Setembro de 2015.
Tratamento e apresentação de resultados	Este estudo decorreu em três fases: descritiva, exploratória e inferencial. Na fase descritiva, procurou-se descrever a amostra; a fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo; e na fase inferencial procurou-se tirar conclusões para a população.
Controlo de qualidade	Em relação ao desenho do questionário, foi verificado o ajustamento entre os objectivos do estudo e o questionário. O questionário foi objecto de um pré-teste a fim de se confirmar a sua operacionalidade e efectividade prática. Após a validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base em software concebido para o efeito (SPSS 22.0).

Fonte: Elaboração própria

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

“A pesquisa coloca o saber de quem ensina num contexto mais amplo, mais rico, define seu contorno, unifica, acrescenta nuances, lhe dá versatilidade, relevo, vida, alegria...”

(Tsallis, 1985, p.570)

Porque este estudo, que se caracteriza como um estudo de caso único (Yin, 2010), incide sobre os trabalhadores da ARH Alentejo, mais concretamente na análise da forma como o contexto de trabalho e a missão desta organização podem influenciar a motivação dos seus trabalhadores no desempenho das suas funções, torna-se pertinente, antes de mais, proceder à caracterização deste organismo de modo a compreender o contexto organizacional sobre o qual recai o foco da presente investigação.

4.1. A Nova Agência Portuguesa do Ambiente (APA)

Concretizando o esforço de racionalização estrutural, promovendo o aumento da eficiência e reduzindo os custos, o Decreto-Lei n.º 7/2012, de 17 de Janeiro, aprovou a Lei Orgânica do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, instituiu a Agência Portuguesa do Ambiente, I. P. (APA, I. P.).

A APA, I.P. foi criada pelo Decreto-Lei n.º 56/2012, de 12 de março, viu regulamentada a sua estrutura pela portaria n.º 108/2013, de 15 de março, sendo um instituto público

integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Resultando da fusão de dez organismos, designadamente da Agência Portuguesa do Ambiente, do Instituto da Água (INAG), das cinco Administrações de Região Hidrográfica, (Norte, Centro, Tejo, Alentejo e Algarve), da Comissão para as Alterações Climáticas (CECAC), da Comissão de Acompanhamento da Gestão de Resíduos e da Comissão de Planeamento de Emergência do Ambiente, recebendo igualmente algumas competências do Departamento de Prospetiva e Planeamento (DPP) concentra assim atribuições até agora dispersas por diversos organismos, permitindo uma coordenação, harmonização e simplificação de procedimentos, bem como a racionalização dos recursos com o conseqüente aumento de eficiência, eficácia e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Compete à APA, I.P., promover o desenvolvimento e a manutenção de um sistema nacional que integre módulos de informação ambiental, acompanhando, em articulação com as entidades competentes, a transposição e aplicação do direito internacional e comunitário no domínio do ambiente, bem como a gestão de uma rede de laboratórios.

O novo organismo exerce funções em matéria de educação ambiental, participação e informação pública e apoio às organizações não-governamentais de ambiente (ONGA), assumindo deste modo um papel activo na divulgação de informação aos cidadãos.

Nesta medida, a APA, I. P., constitui-se como uma nova estrutura organizativa que desenvolve as suas actividades tendo por base princípios de gestão assentes no rigor e controlo da receita e da despesa, na transparência e eficácia de funcionamento e numa coordenação efectiva e participada dos vários sectores que a integram, promovendo uma forma de actuação baseada na colaboração positiva com outras entidades da Administração Pública, empresas, organizações não-governamentais e cidadãos em geral.

Conta com mais de 700 colaboradores(as) e inclui 5 Administrações Regionais Hidrográficas. As suas competências são vastas, mas a sua missão é clara e focada na gestão integrada das políticas ambientais e de desenvolvimento sustentável, de forma articulada com outras políticas sectoriais e tendo em vista um elevado nível de protecção e de valorização do ambiente.

A APA, I.P. apresenta uma estrutura orgânica do tipo vertical (clássico), departamental, constituída por serviços centrais e serviços territorialmente desconcentrados.

A Agência é dirigida por um Conselho Diretivo (órgão colegial composto por 1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 2 Vogais), sendo composta por 18 unidades orgânicas de 1.º nível designadas Departamentos ou Administrações (unidades nucleares) organizados, respetivamente, por 53 unidades orgânicas de 2.º nível, designadas Divisões (51) ou Gabinetes (2), consoante se integrem nos Departamentos ou dependam hierárquica e funcionalmente do Conselho Diretivo (unidades flexíveis).

4.1.2. A Administração da Região Hidrográfica do Alentejo (ARH Alentejo)

A Directiva Quadro da Água - DQA (Directiva n.º 2000/60/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Outubro) estabelece um quadro de acção comunitária no domínio da política da água e foi transposta para a ordem jurídica nacional pela Lei n.º 58/2005 de 29 de Dezembro (Lei da Água) e pelo Decreto-Lei n.º 77/2006, de 30 de Março. Estes dois diplomas estabelecem as bases e o quadro institucional para a gestão sustentável das águas superficiais, designadamente das águas interiores, de transição, costeiras e subterrâneas, assente no princípio da região hidrográfica como unidade principal de planeamento e gestão, tal como imposto pela mencionada directiva. Nesse contexto, a Lei da Água determina que a reformulação do regime de utilização de recursos hídricos por si iniciada, seja completada mediante a aprovação de um novo regime sobre as utilizações dos recursos hídricos e respectivos títulos, tarefa a que a referida lei visa corresponder.

As ARH, I.P. foram criadas através do Decreto-Lei n.º 208/2007, de 29 de Maio, em cumprimento das orientações definidas na Lei n.º 58/2005, de 28 de Dezembro, a Lei da Água, que consagra o princípio da região hidrográfica como unidade principal de planeamento e gestão das águas, tendo por base a bacia hidrográfica como estrutura territorial.

Em 2012, as ARH`s juntamente com outros cinco organismos, fundiram-se e deram origem à APA, I.P.. A partir da fusão a ARH Alentejo passou a ser uma Direção de Serviços da APA, I.P.,

composta por 61 trabalhadores distribuídos por 5 edifícios em quatro localidades (Évora, Beja, Vila Nova de Santo André e Setúbal).

A ARH do Alentejo é a entidade responsável pela protecção e valorização dos recursos hídricos nas regiões hidrográficas do Sado e Mira (RH6) que compreende as bacias hidrográficas dos rios Sado e Mira e a região hidrográfica do Guadiana (RH7) que compreende a bacia hidrográfica do Guadiana, com atribuições ao nível do planeamento, licenciamento, fiscalização, monitorização e gestão de infra-estruturas.

A Administração da Região Hidrográfica do Alentejo (ARH Alentejo) visa proteger e valorizar as componentes ambientais das águas, gerir de forma sustentável os recursos hídricos, contando com o apoio e cooperação dos vários utilizadores (públicos e privados) e desenvolvendo em todos o sentido de responsabilidade pela boa utilização da água na região.

Relativamente à dimensão da área territorial sob jurisdição da ARH Alentejo – as regiões hidrográficas em causa (RH6 e RH7) ocupam uma área de 21.663 km² (23.761 km², se incluirmos as águas costeiras). De facto, a ARH do Alentejo terá sob sua jurisdição uma frente litoral com 220 km de extensão e 41 praias marítimas. Na figura 6 apresenta-se a delimitação da área de jurisdição desta ARH.

Figura 6 - Delimitação da área de jurisdição da ARH Alentejo



Fonte: Plano de actividades ARH Alentejo (2011)

Segundo o Artigo 16.º da Portaria n.º 108/2013, de 15 de março, compete às cinco ARH's, no domínio dos recursos hídricos ao nível da respetiva circunscrição territorial:

a) Elaborar e controlar a implementação dos planos de gestão de bacia hidrográfica e dos planos específicos de gestão das águas, bem como definir e implementar as medidas complementares para sistemática proteção e valorização dos recursos hídricos;

b) Elaborar e controlar a implementação dos planos de ordenamento de albufeiras de águas públicas, dos planos de ordenamento da orla costeira e dos planos de ordenamento dos estuários ao nível da(s) respetiva(s) região(ões) hidrográfica(s);

c) Promover a implementação do Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água (PNUEA);

d) Elaborar ou apoiar a elaboração de estudos de natureza estratégica necessários à consecução da missão da APA, I.P., enquanto autoridade nacional da água;

e) Acompanhar a elaboração, avaliação, alteração, revisão, suspensão e execução dos instrumentos de gestão territorial que se articulem com a gestão de recursos hídricos, nomeadamente quanto à harmonização, coordenação interna e externa e graduação de interesses exigida por lei;

f) Assegurar o inventário, cadastro e fiscalização das utilizações dos recursos hídricos, efetuado o licenciamento e a respetiva emissão e gestão dos títulos através do sistema nacional de informação dos recursos hídricos;

g) Fomentar a constituição de associações de utilizadores e de empreendimentos de fins múltiplos;

h) Fiscalizar as pressões sobre os recursos hídricos, incluindo as instalações, atividades ou meios de transporte susceptíveis de gerar riscos;

i) Promover processos de reposição coerciva nos recursos hídricos;

- j) Assegurar e acompanhar a construção, fiscalização e receção de obras;
- k) Proceder à gestão e manutenção direta dos empreendimentos de fins múltiplos a cargo da APA, I.P.
- l) Apoiar o desenvolvimento e a gestão de sistemas de informação sobre as infra-estruturas hidráulicas e sistemas de saneamento básico;
- m) Contribuir para a boa execução dos procedimentos associados à geração de receitas e aplicação do regime económico -financeiro, incluindo a cobrança da taxa de recursos hídricos, a emissão de pareceres sobre o seu montante, apresentar proposta para a fixação por estimativa do valor económico da utilização sem título, a cobrança de coimas e a gestão de outros proveitos financeiros;
- n) Colaborar em ações de informação, formação e participação pública sobre recursos hídricos;
- o) Prestar apoio técnico ao Departamento Jurídico na instrução de processos de contra-ordenação, bem como, no âmbito das ações de responsabilidade civil por danos ambientais ou de quaisquer processos judiciais ou gratuitos que incidam sobre a sua área de competência.

Pretende-se que as ARH, I.P. promovam uma gestão integrada dos recursos hídricos, assente na cooperação com os diferentes utilizadores públicos e privados, garantindo a integração intersectorial, compatibilização de diferentes interesses e desenvolvimento de um sentido de responsabilidade partilhada para o cumprimento dos objectivos ambientais.

O compromisso relativo à disponibilização, transparência e acesso público à informação, conjuntamente com a uniformização de procedimentos a nível nacional, é essencial para o sucesso desta estratégia.

O presente estudo efectuou-se nas instalações da ARH Alentejo (nomeadamente na sede, em Évora; na delegação de Beja; na delegação de Setúbal; no núcleo de Évora do Laboratório de Águas; e no núcleo de Santo André do Laboratório de Águas).

4.2. Análise dos Resultados

Segundo Fortin (1999, p.329) “[...] a etapa seguinte consiste em apresentar os resultados e interpreta-los a luz das questões de investigação”.

Inicia-se a análise dos resultados com uma apresentação mais descritiva da amostra onde se analisou graficamente todas as respostas obtidas na recolha de dados, seguida das possíveis diferenças encontradas. De forma a complementar o estudo e a melhor descrever e compreender o objetivo geral e os específicos, recorreremos também à análise qualitativa dos dados (entrevistas) através de matrizes e da respetiva análise de conteúdo.

Recorreu-se ao Microsoft Excel 2013 para desenvolver com maior qualidade a parte gráfica, os quadros e algum texto associado a estes.

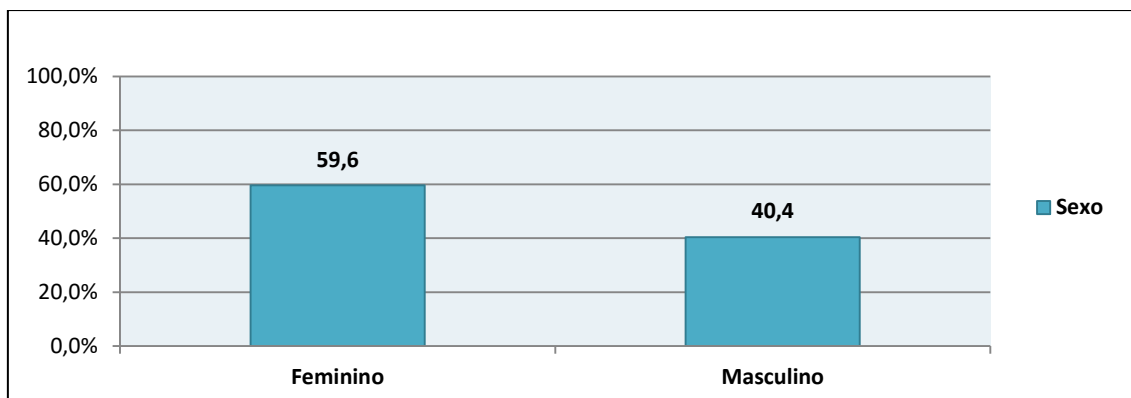
4.2.1. Caracterização da mostra

Será apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra, para uma melhor visão e enquadramento dos participantes.

A amostra de trabalhadores da ARH Alentejo, teve como base de caracterização as variáveis: sexo, idade, estado civil, formação académica, antiguidade na Administração Pública, tipo de vínculo à organização, carreira e exercício de funções de dirigente.

No presente estudo, de entre todos os inquiridos respondidos num total de n=47, verificamos que 28 (59,6%) dos participantes são do sexo feminino e 19 (40,4%) do sexo masculino (Gráfico 1).

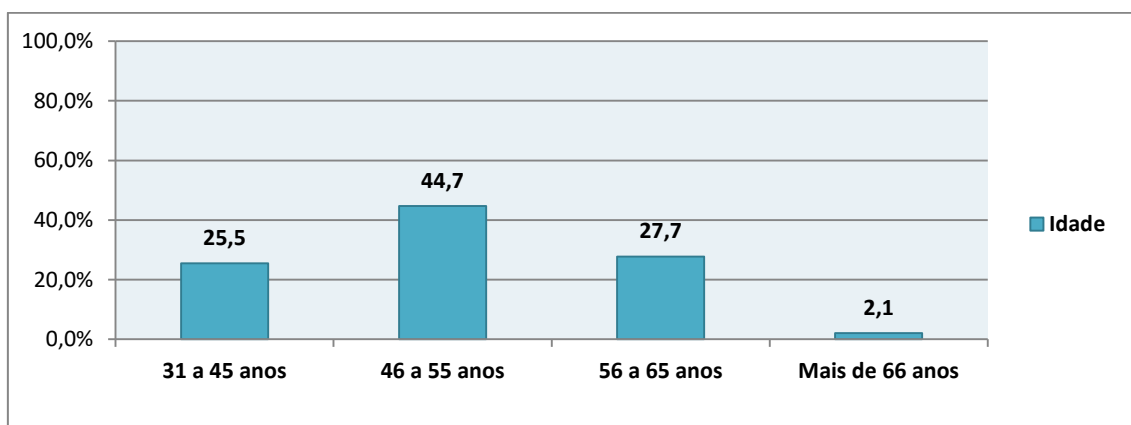
Gráfico 1 - Distribuição dos valores percentuais da variável sexo



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao escalão etário da amostra estudada (Gráfico 2), constatamos que 12 (25,5% do total) dos participantes situam-se entre os 31 e os 45 anos, 21 dos participantes (44,7%) entre os 46 e os 55 anos, 13 (27,7%) dos participantes entre os 56 e os 65 anos e 1 (2,1%) participante com mais de 66 anos. A variável idade não apresenta nenhum *missings*.

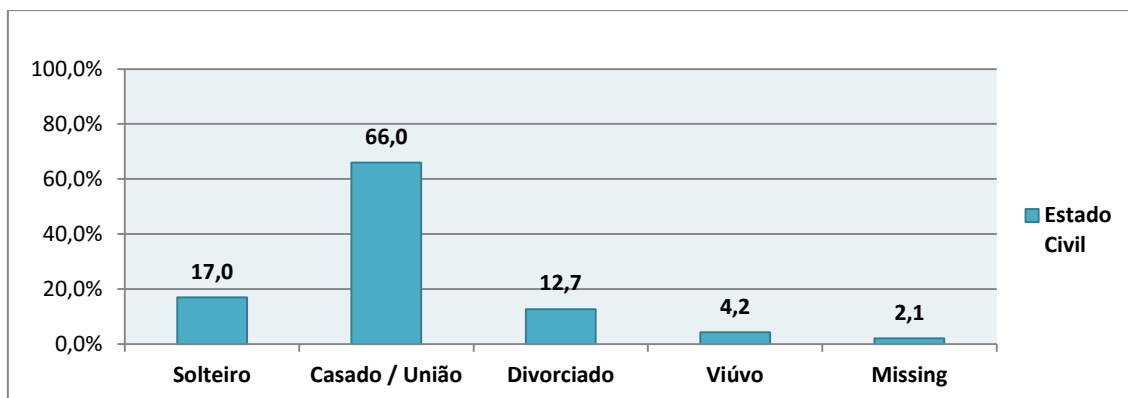
Gráfico 2 - Distribuição dos valores percentuais da variável idade



Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável estado civil dos participantes (Gráfico 3), verificamos que de entre as 46 respostas, 8 (17,0%) são solteiros, 31 (66,0%) estão casado/união de facto, 5 (10,6%) estão divorciados e 2 (4,3%) estão viúvos. Contabilizamos 1 (2,1%) *missing* nesta questão.

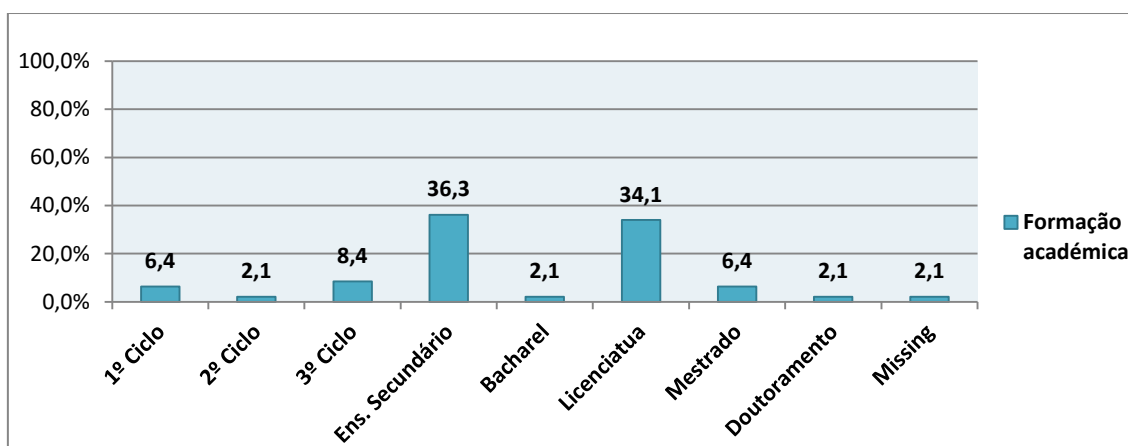
Gráfico 3 - Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à formação académica da amostra estudada (n=46) (Gráfico 4), observamos que dos participantes 3 (6,4%) têm o 1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade), 1 (2,1%) tem o 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade), 4 (8,4%) têm o 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade), 17 (36,3%) têm o ensino secundário, 1 (2,1%) tem bacharelato, 16 (34,1%) têm uma licenciatura, 3 (6,4%) têm mestrado e por fim 1 (2,1%) tem doutoramento. Contabilizamos 1 (2,1%) *missing* nesta questão.

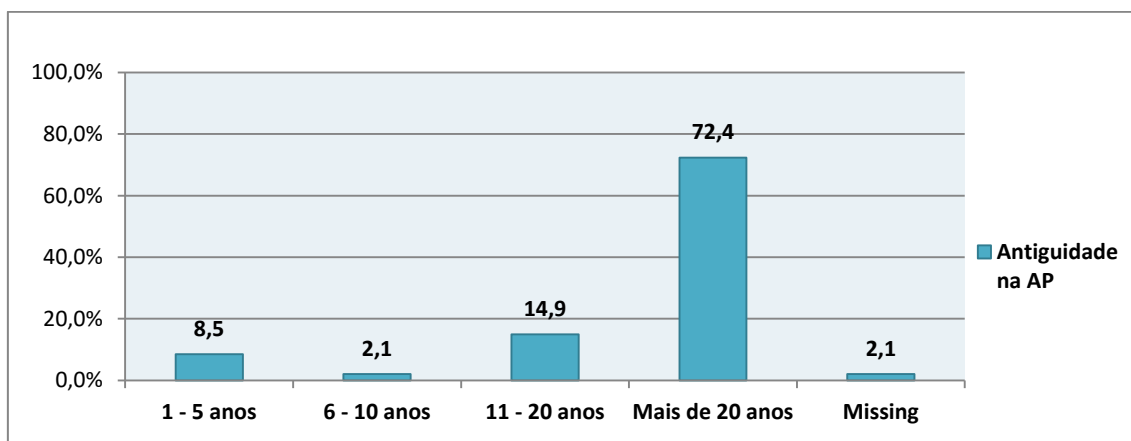
Gráfico 4 - Distribuição dos valores percentuais da variável formação académica



Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável antiguidade dos trabalhadores na administração pública (Gráfico 5), atestamos que de entre as 46 respostas, 4 (8,5%) estão na organização entre 1 a 5 anos, 1 (2,1%) entre 6 a 10 anos, 7 (14,9%) entre 11 a 20 anos e 34 (72,4%) indivíduos com mais de 20 anos. Observa-se 1 (2,1%) missing.

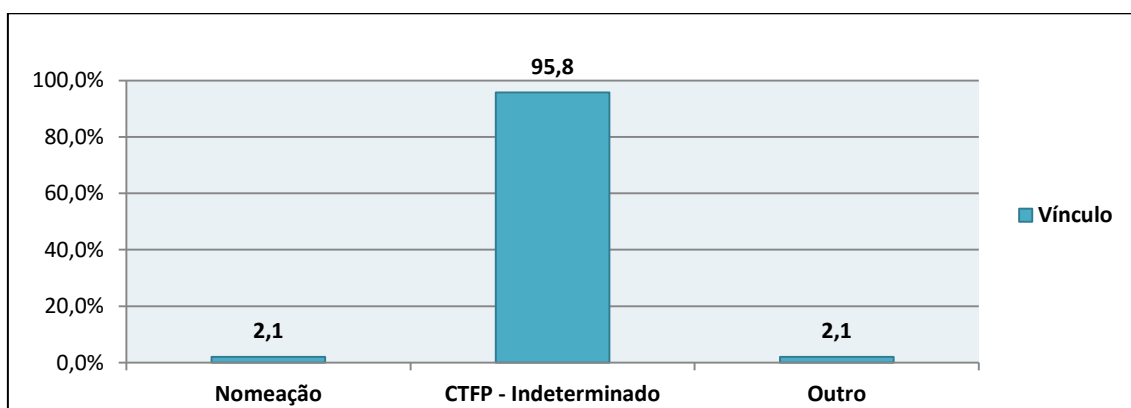
Gráfico 5 - Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na Administração Pública



Fonte: Elaboração própria

Em relação aos 47 participantes da amostra e segundo as respostas destes (Gráfico 6), constatamos que 1 (2,1%) está nomeado, 45 (95,8%) têm um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (CTFP TI) e 1 (2,1%) está numa situação de “outro”. Observamos 1 (2,1%) missing.

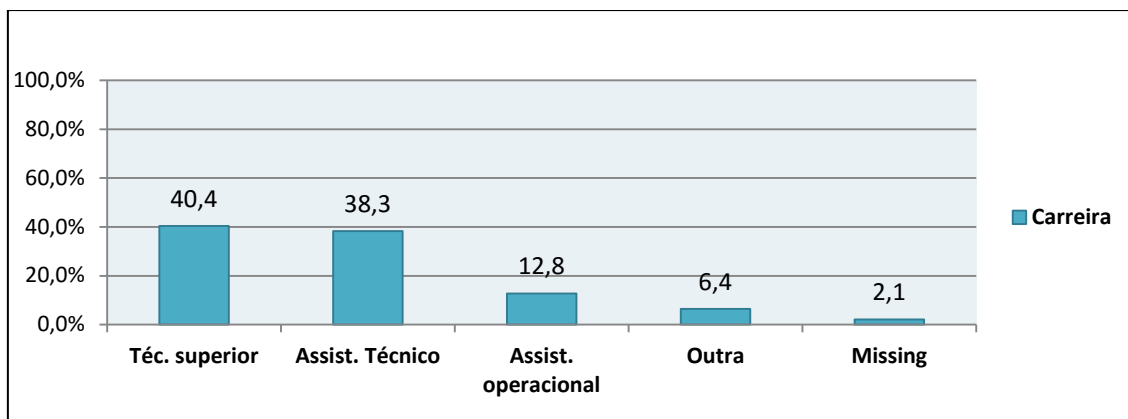
Gráfico 6 - Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo à organização



Fonte: Elaboração própria

Na variável carreira com n=47 (Gráfico 7) observamos que 19 (40,4%) são técnicos superiores, 18 (38,3%) são assistentes técnicos, 6 (12,8%) são assistentes operacionais e 3 (6,4%) pertencem ao grupo “outra”.

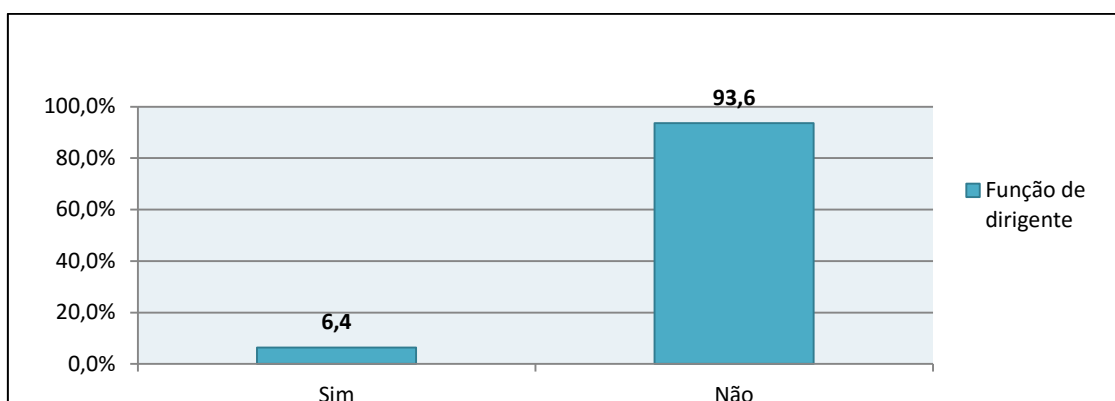
Gráfico 7 - Distribuição dos valores percentuais da variável carreira



Fonte: Elaboração própria

Procuramos saber se os participantes detêm cargo superior ou de chefia, das 47 respostas (Gráfico 8) pudemos notar que 44 (93,6%) não têm cargo de dirigente enquanto 3 (6,4%) são chefes ou superiores na hierarquia organizacional.

Gráfico 8 - Distribuição dos valores percentuais da variável função de dirigente



Fonte: Elaboração própria

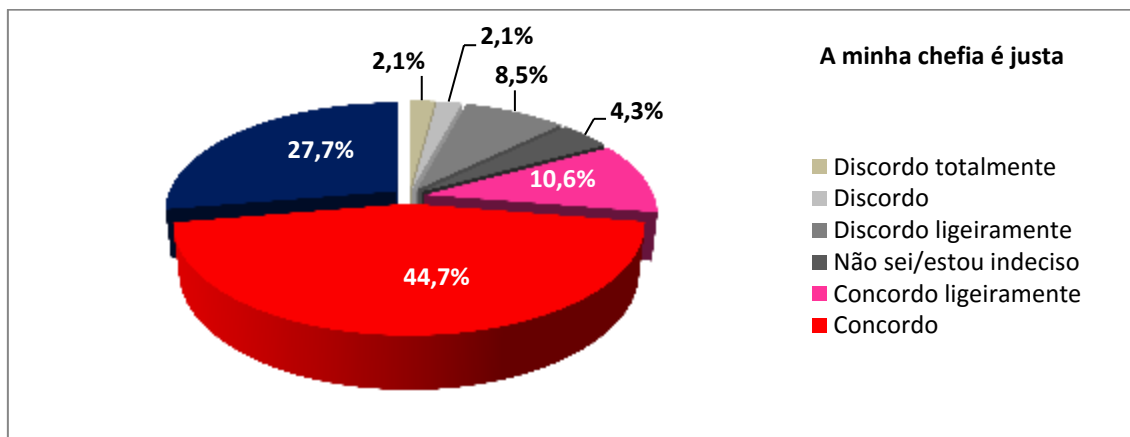
4.3. Análise de Frequências

4.3.1. Liderança organizacional

O desempenho individual da minha chefia direta

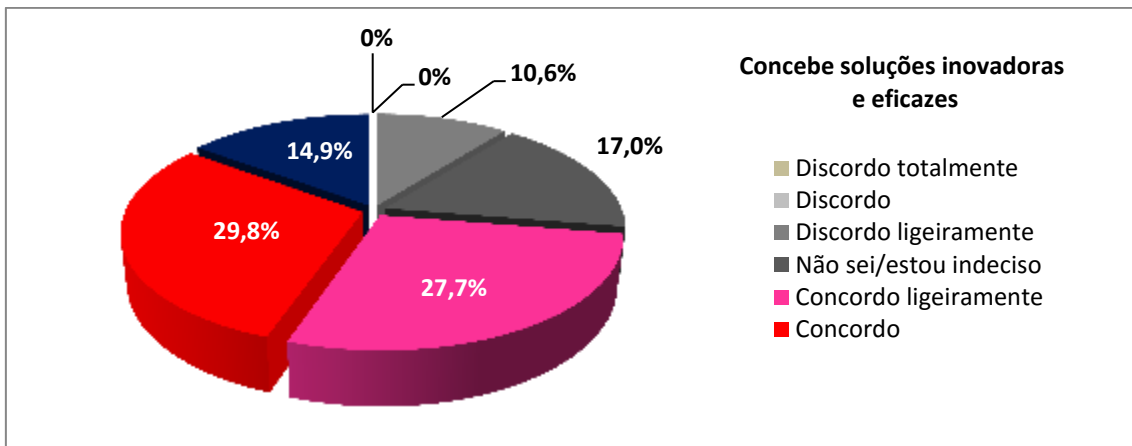
Em termos gerais 83% dos respondentes classificam a sua chefia direta como justa (Gráfico 9), 72,4 % defendem que a sua chefia concebe soluções inovadoras e eficazes (Gráfico 10) e 78,7% são da opinião que a sua chefia direta se empenha a fundo e os demais acompanham-no (Gráfico 11).

Gráfico 9 – A minha chefia é justa



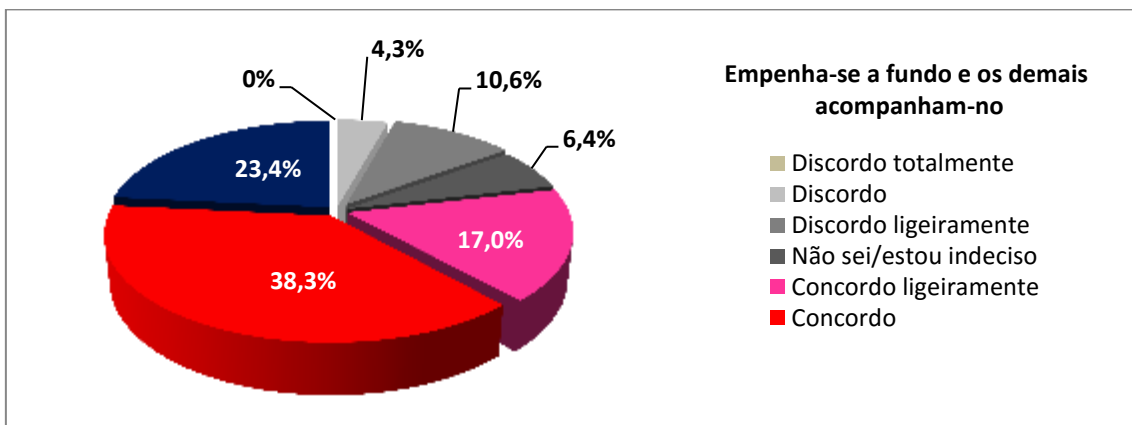
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 - Concebe soluções inovadoras e eficazes



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11 - Empenha-se a fundo e os demais acompanham-no

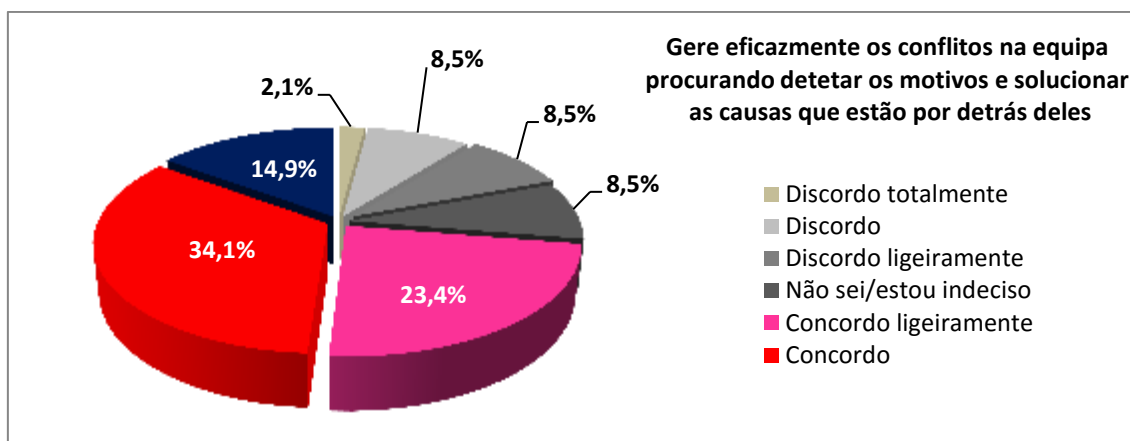


Fonte: Elaboração própria

De que forma a chefia direta gere o conflito

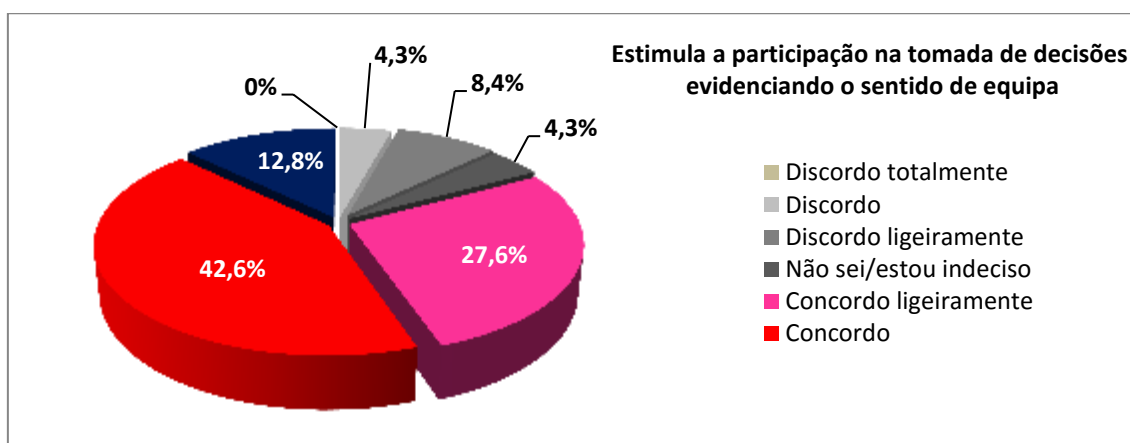
Em termos gerais 72,4% dos respondentes são da opinião que a sua chefia direta gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas por detrás deles (Gráfico 12), 83,0 % defendem que a sua chefia estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido de equipa (Gráfico 13) e 78,8% são da opinião que a sua chefia direta procura soluções em que todos ganhem (Gráfico 14).

Gráfico 12 - Gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás deles



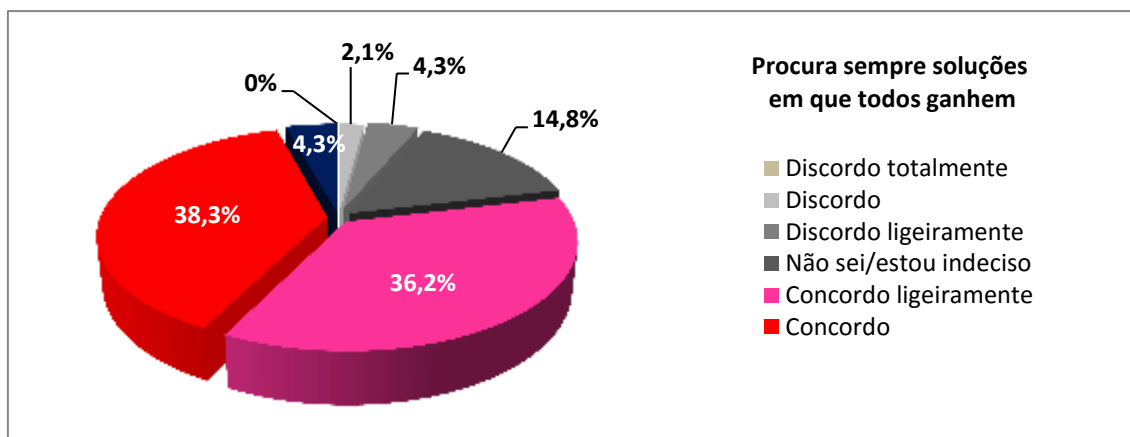
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13 - Estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido de equipa



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14 - Procura sempre soluções em que todos ganhem

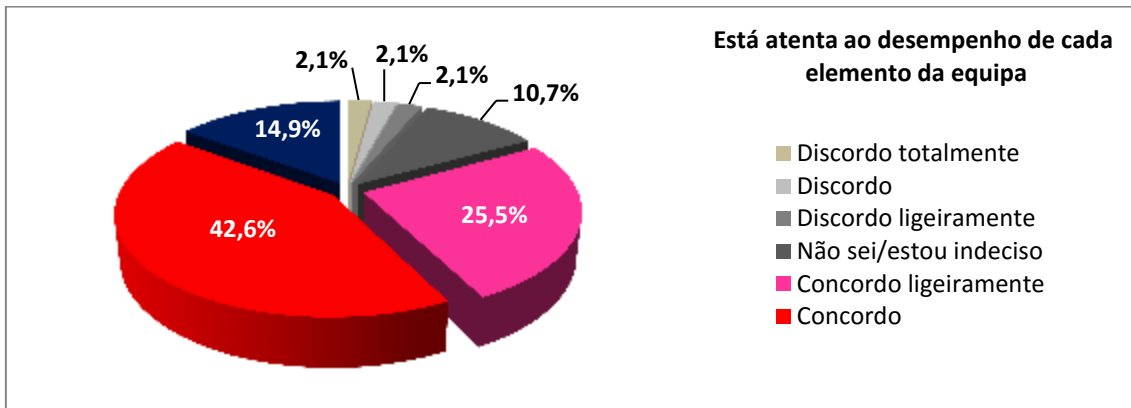


Fonte: Elaboração própria

Como a chefia direta avalia o desempenho

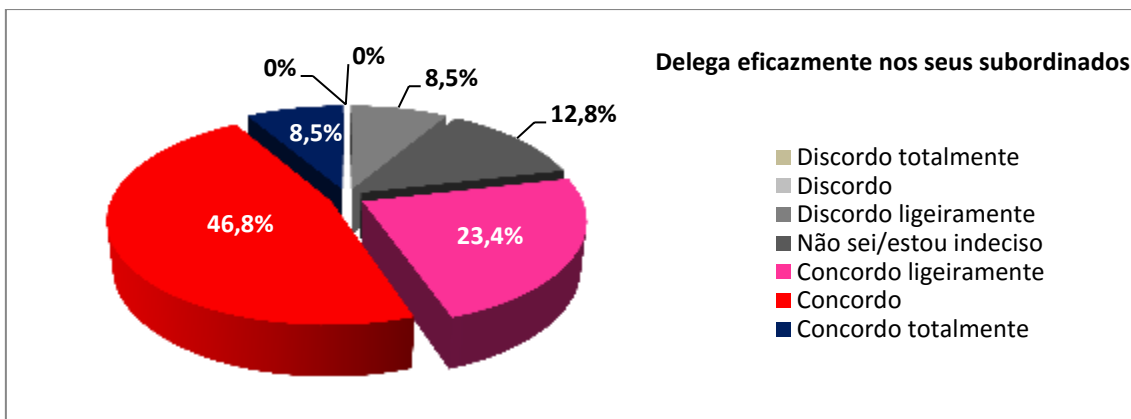
Em termos gerais 83,0% dos respondentes são da opinião que a sua chefia direta está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa (Gráfico 15), 78,7 % defendem que a sua chefia delega eficazmente nos seus subordinados (Gráfico 16) e 78,7% são da opinião que a sua chefia direta reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho (Gráfico 17).

Gráfico 15 - Está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa



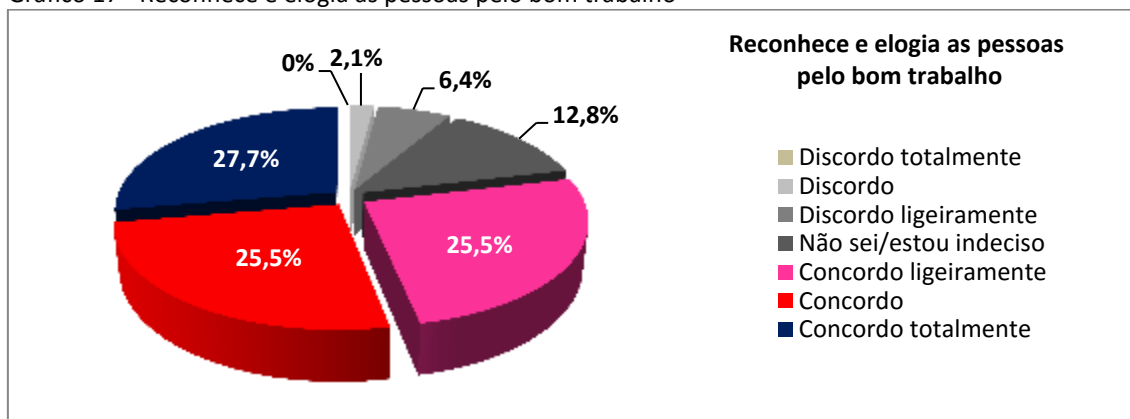
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 - Delega eficazmente nos seus subordinados



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 - Reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho

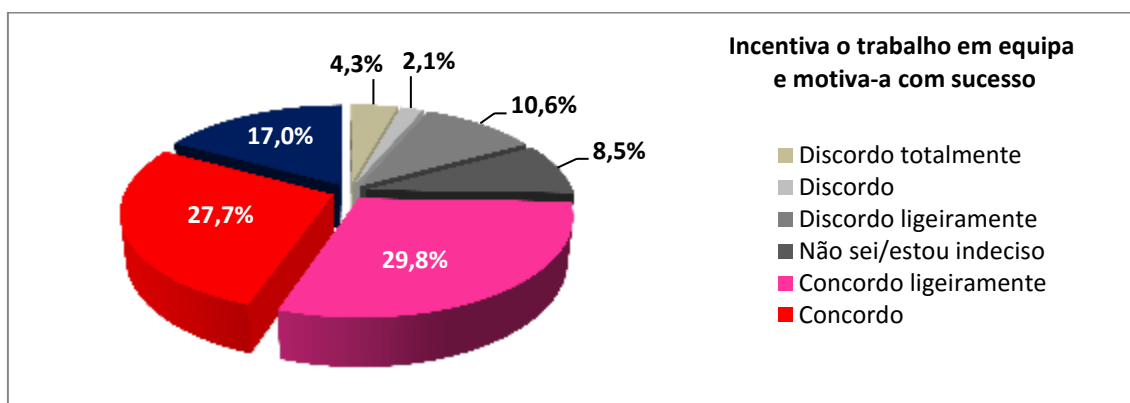


Fonte: Elaboração própria

De que forma a chefia direta motiva para o desempenho

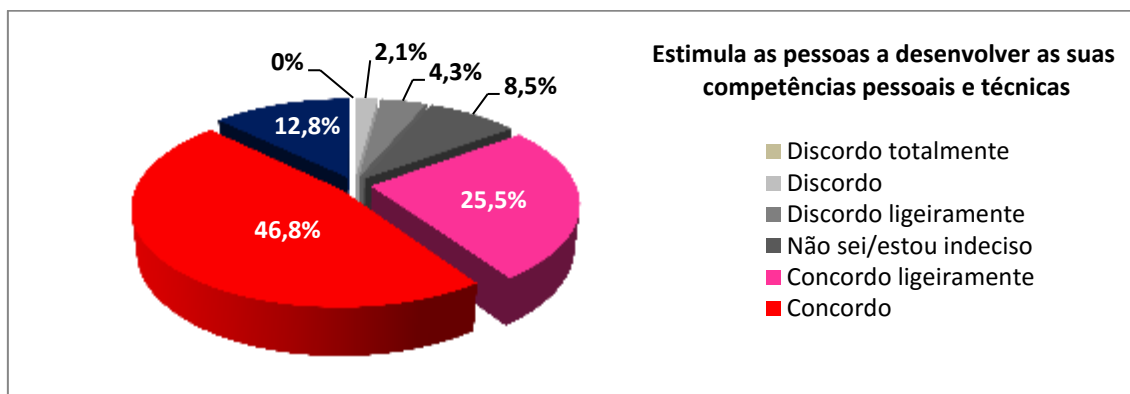
Em termos gerais na opinião de 74,5% dos respondentes a sua chefia direta incentiva o trabalho em equipa e motiva-a para o sucesso (Gráfico 18), 85,1 % defendem que a sua chefia estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas (Gráfico 19) e 87,1% são da opinião de que estimula nas pessoas autonomia na planificação de actividades e na execução das funções (Gráfico 20).

Gráfico 18 - Incentiva o trabalho em equipa e motiva-a com sucesso



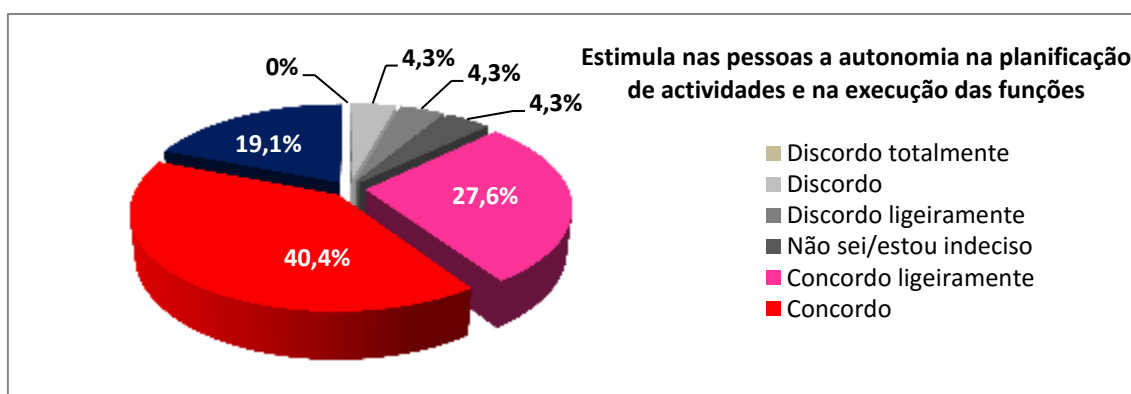
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 19 - Estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 20 - Estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções

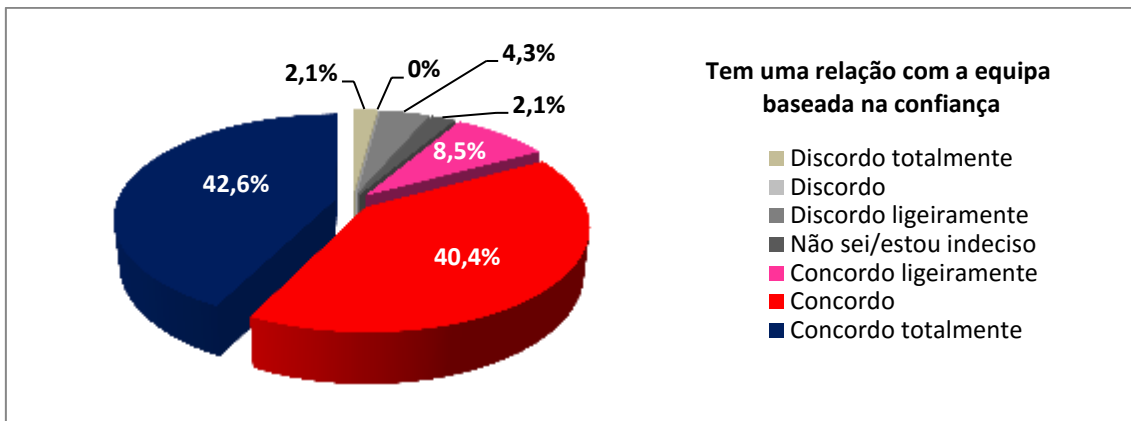


Fonte: Elaboração própria

Como se relaciona e comunica a chefia direta

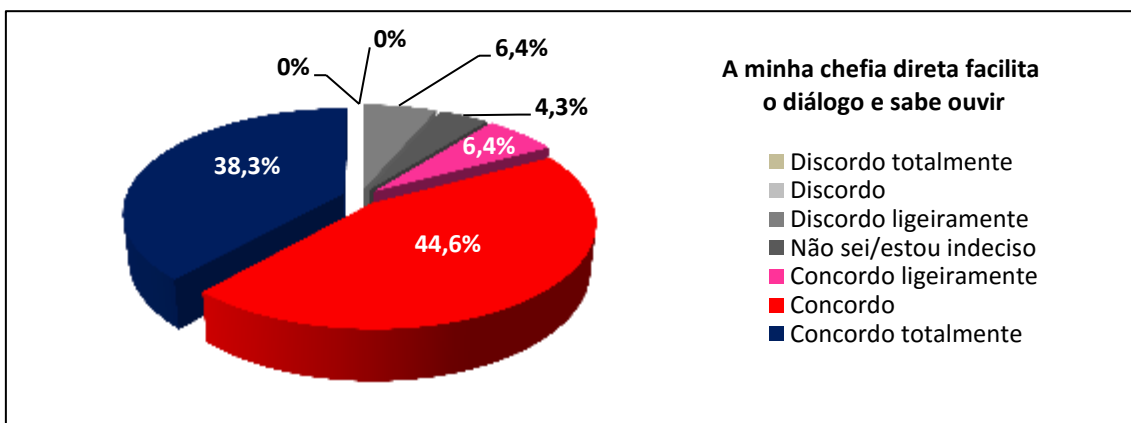
Em termos gerais 91,5% dos respondentes são da opinião que a sua chefia direta tem uma relação com a equipa baseada na confiança (Gráfico 21), 89,3 % defendem que a sua chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir (Gráfico 22) e 89,4% concorda que a sua chefia direta apoia as decisões que promovem as boas relações (Gráfico 23).

Gráfico 21 - Tem uma relação com a equipa baseada na confiança



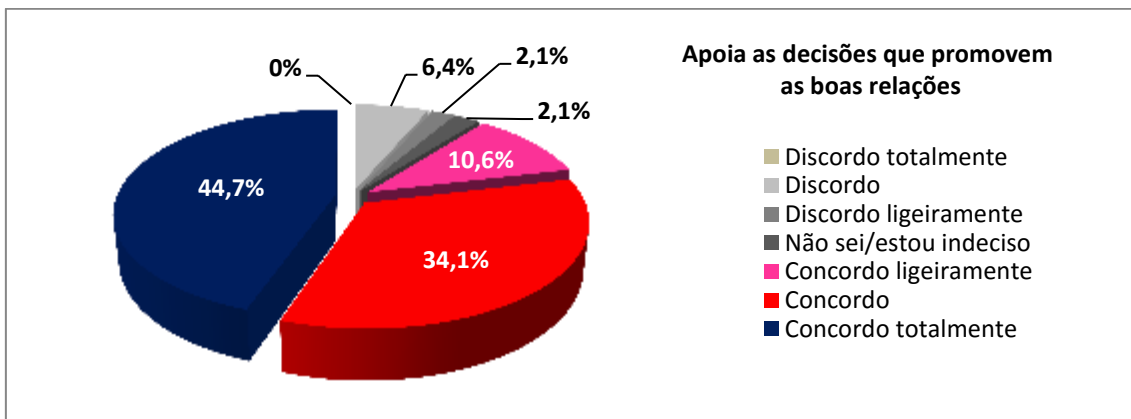
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 22 - Facilita o diálogo e sabe ouvir



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 23 - A minha chefia direta promove as boas relações



Fonte: Elaboração própria

A Tabela 10 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, à parte I do inquérito, que permite analisar as características e os comportamentos do líder actual. Ao analisar esta tabela verifica-se que o valor médio das respostas foi $m=5,36$ numa escala de 1 a 7.

Em relação às características e comportamentos da chefia direta a média mais alta foi atribuída ao comportamento: *Tem uma relação com a equipa baseada na confiança*, com 6,06, seguindo-se a característica: *A minha chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir*, com o $m=6,04$. O comportamento: *Tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe*, destacou-se com o valor médio mais baixo de $m=4,04$.

No que diz respeito ao máximo das respostas verifica-se que é o mesmo em todas as questões colocadas, sendo o nível da escala 7. Relativamente ao mínimo o nível da escala 1 é o mais baixo, aparecendo em predominância.

Tabela 10 - Resultado das características e comportamentos da chefia direta

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão
L1 - A minha chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir.	47	3	7	6,04	1,103
L2 - Apoia as decisões que promovem as boas relações.	47	2	7	5,98	1,375
L3 - Gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás deles.	47	1	7	5,04	1,587
L4 - Conhece e respeita as individualidades dos elementos da sua	47	1	7	5,74	1,343
L5 - Está atenta aos problemas de cada membro da equipa.	47	1	7	5,49	1,428
L6 - Tem em consideração os limites de cada um.	47	1	7	5,57	1,485
L7 - Está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa.	47	1	7	5,43	1,264
L8 - Avalia o trabalho dos subordinados de forma justa fazendo com que se sintam estimulados a quererem dar mais de si mesmos.	47	1	7	5,02	1,687
L9 - Tem uma relação com a equipa baseada na confiança.	47	1	7	6,06	1,241
L10 - É orientada por valores éticos.	47	1	7	5,77	1,237
L11 - É justa.	47	1	7	5,64	1,451
L12 - Promove o bem-estar e a união da equipa.	47	1	7	5,66	1,493
L13 - Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo.	47	1	7	5,45	1,599
L14 - Incentiva o trabalho em equipa e motiva-a com sucesso.	47	1	7	5,09	1,544
L15 - Incentiva a participação de todos os elementos da equipa na definição das metas e dos objectivos.	47	2	7	5,00	1,474
L16 - Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa.	47	2	7	5,34	1,273
L17 - Impele a equipa a atingir as metas fixadas.	47	2	7	5,19	1,262

L18 - Explica adequadamente a toda a equipa o motivo das decisões que toma.	47	1	7	4,85	1,444
L19 - Cria coesão e espírito de grupo.	47	2	7	5,21	1,517
L20 - Mantém a equipa motivada para os resultados.	47	2	7	5,23	1,417
L21 - Dá feedback individual e à equipa relativamente ao trabalho efectuado.	47	1	7	5,02	1,511
L22 - Tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe.	47	1	7	4,04	1,628
L23 - Reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho efectuado.	47	2	7	5,49	1,317
L24 - Sabe dialogar e fazer-se ouvir.	47	1	7	5,51	1,586
L25 - Apresenta as sua ideias com eficácia.	47	1	7	5,40	1,570
L26 - Aceita as opiniões, atitudes e ideias dos seus subordinados.	47	1	7	5,51	1,365
L27 - Estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas.	47	2	7	5,49	1,101
L28 - Estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções.	47	2	7	5,53	1,231
L29 - Delega eficazmente nos seus subordinados.	47	3	7	5,34	1,089
L30 - Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir.	47	1	7	4,94	1,436
L31 - Fixa metas a atingir.	47	1	7	4,94	1,509
L32 - Resolve problemas de forma criativa e inteligente.	47	2	7	5,34	1,203
L33 - Desafia o "sempre se fez assim".	47	2	7	5,13	1,393
L34 - Concebe soluções inovadoras e eficazes.	47	3	7	5,21	1,215
L35 - Procura sempre soluções em que todos ganhem.	47	2	7	5,17	1,028
L36 - Identifica tendências e planeia mudanças necessárias.	47	2	7	5,13	1,154
L37 - Examina a informação com sentido crítico.	47	2	7	5,32	1,287
L38 - Empenha-se a fundo e os demais acompanham-no.	47	2	7	5,45	1,427
L39 - Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as.	47	1	7	5,23	1,618
L40 - Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress.	47	1	7	5,34	1,646
L41 - Entrega-se ao trabalho de "alma e coração".	47	2	7	5,72	1,410
Valor médio				5,36	1,389

Fonte: Elaboração própria

Da análise da Tabela 11, que corresponde às respostas dadas pelos 47 inquiridos, conclui-se que os níveis da escala, concordo ligeiramente/um pouco, concordo e concordo totalmente, situam-se principalmente entre os 63,8% e os 93,6%, sendo a percentagem mais elevada para o comportamento: *aceita as opiniões, atitudes e ideias dos seus subordinados*, com 93,6% e a mais baixa para os comportamentos: *explica adequadamente a toda a equipa o motivo das decisões que toma* e para *estabelece objectivos claros e define planos para os atingir*, ambas com 63,8%. A excepção é o comportamento: *tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe*, com cerca de 40,4%.

Tabela 11 - Respostas obtidas na parte I do inquérito feito aos trabalhadores da ARH Alentejo

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente/ um pouco	Não sei/estou indeciso(a)	Concordo ligeiramente/ um pouco	Concordo	Concordo totalmente
L1	0,0%	0,0%	6,4%	4,3%	6,4%	44,7%	38,3%
L2	0,0%	6,4%	2,1%	2,1%	10,6%	34,0%	44,7%
L3	2,1%	8,5%	8,5%	8,5%	23,4%	34,0%	14,9%
L4	2,1%	0,0%	6,4%	8,5%	8,5%	44,7%	29,8%
L5	2,1%	0,0%	12,8%	4,3%	17,0%	40,4%	23,4%
L6	2,1%	4,3%	6,4%	2,1%	19,1%	38,3%	27,7%
L7	2,1%	2,1%	2,1%	10,6%	25,5%	42,6%	14,9%
L8	2,1%	8,5%	10,6%	12,8%	17,0%	27,7%	21,3%
L9	2,1%	0,0%	4,3%	2,1%	8,5%	40,4%	42,6%
L10	2,1%	0,0%	0,0%	14,9%	12,8%	40,4%	29,8%
L11	2,1%	2,1%	8,5%	4,3%	10,6%	44,7%	27,7%
L12	2,1%	0,0%	12,8%	2,1%	17,0%	29,8%	36,2%
L13	4,3%	2,1%	8,5%	6,4%	12,8%	40,4%	25,5%
L14	4,3%	2,1%	10,6%	8,5%	29,8%	27,7%	17,0%
L15	0,0%	8,5%	8,5%	12,8%	31,9%	21,3%	17,0%
L16	0,0%	4,3%	8,5%	4,3%	27,7%	42,6%	12,8%
L17	0,0%	4,3%	8,5%	12,8%	19,1%	48,9%	6,4%
L18	2,1%	4,3%	12,8%	17,0%	23,4%	31,9%	8,5%
L19	0,0%	6,4%	10,6%	14,9%	10,6%	38,3%	19,1%
L20	0,0%	4,3%	10,6%	14,9%	14,9%	38,3%	17,0%
L21	2,1%	4,3%	12,8%	10,6%	25,5%	29,8%	14,9%
L22	6,4%	10,6%	25,5%	17,0%	12,8%	25,5%	2,1%
L23	0,0%	2,1%	6,4%	12,8%	25,5%	25,5%	27,7%
L24	2,1%	4,3%	8,5%	6,4%	14,9%	31,9%	31,9%
L25	2,1%	4,3%	8,5%	8,5%	17,0%	31,9%	27,7%
L26	2,1%	2,1%	4,3%	8,5%	23,4%	46,8%	23,4%
L27	0,0%	2,1%	4,3%	8,5%	25,5%	36,2%	12,8%
L28	0,0%	4,3%	4,3%	4,3%	27,7%	40,4%	19,1%
L29	0,0%	0,0%	8,5%	12,8%	23,4%	46,8%	8,5%
L30	2,1%	4,3%	8,5%	21,3%	21,3%	31,9%	10,6%
L31	4,3%	4,3%	10,6%	8,5%	25,5%	40,4%	6,4%
L32	0,0%	2,1%	8,5%	8,5%	27,7%	40,4%	12,8%
L33	0,0%	2,1%	17,0%	10,6%	21,3%	34,0%	14,9%
L34	0,0%	0,0%	10,6%	17,0%	27,7%	29,8%	14,9%
L35	0,0%	2,1%	4,3%	14,9%	36,2%	38,3%	4,3%
L36	0,0%	2,1%	8,5%	14,9%	29,8%	38,3%	6,4%
L37	0,0%	6,4%	4,3%	8,5%	23,4%	46,8%	10,6%
L38	0,0%	4,3%	10,6%	6,4%	17,0%	38,3%	23,4%
L39	2,1%	4,3%	12,8%	8,5%	19,1%	27,7%	25,5%
L40	2,1%	8,5%	6,4%	6,4%	12,8%	40,4%	23,4%
L41	0,0%	2,1%	8,5%	12,8%	4,3%	36,2%	36,2%

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- L1 A minha chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir.
L2 Apoiar as decisões que promovem as boas relações.
L3 Gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás deles.
L4 Conhece e respeita as individualidades dos elementos da sua equipa.
L5 Está atenta aos problemas de cada membro da equipa.
L6 Tem em consideração os limites de cada um.
L7 Está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa.
L8 Avalia o trabalho dos subordinados de forma justa fazendo com que se sintam estimulados a quererem dar mais de si mesmos.
L9 Tem uma relação com a equipa baseada na confiança
L10 É orientada por valores éticos.
L11 É justa.
L12 Promove o bem-estar e a união da equipa.
L13 Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo.
L14 Incentiva o trabalho em equipa e motiva-a com sucesso.
L15 Incentiva a participação de todos os elementos da equipa na definição das metas e dos objectivos.
L16 Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa.
L17 Impele a equipa a atingir as metas fixadas.
L18 Explica adequadamente a toda a equipa o motivo das decisões que toma.
L19 Cria coesão e espírito de grupo.
L20 Mantém a equipa motivada para os resultados.
- L21 Dá feedback individual e à equipa relativamente ao trabalho efectuado.
L22 Tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe.
L23 Reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho efectuado.
L24 Sabe dialogar e fazer-se ouvir.
L25 Apresenta as suas ideias com eficácia.
L26 Aceita as opiniões, atitudes e ideias dos seus subordinados.
L27 Estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas.
L28 Estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções.
L29 Delega eficazmente nos seus subordinados.
L30 Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir.
L31 Fixa metas a atingir.
L32 Resolve problemas de forma criativa e inteligente.
L33 Desafia o "sempre se fez assim".
L34 Concebe soluções inovadoras e eficazes.
L35 Procura sempre soluções em que todos ganhem.
L36 Identifica tendências e planeia mudanças necessárias.
L37 Examina a informação com sentido crítico.
L38 Empenha-se a fundo e os demais acompanham-no.
L39 Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as.
L40 Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress.
L41 Entrega-se ao trabalho de "alma e coração".

Após a análise dos dados pode concluir-se que:

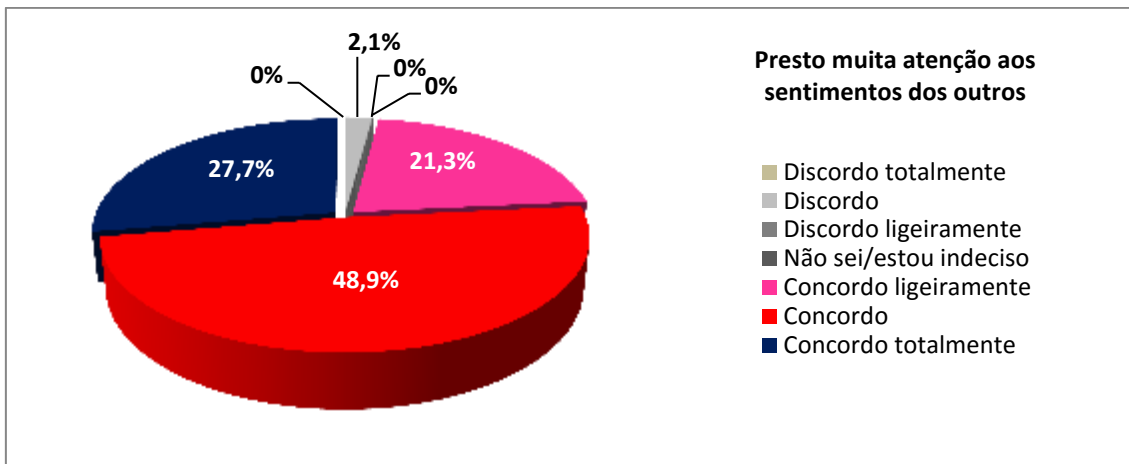
- Todos os inquiridos consideram, de uma forma geral, que a sua chefia direta demonstra possuir todas as características e os comportamentos apresentados.

4.3.2. Motivação no trabalho

Ambiente laboral

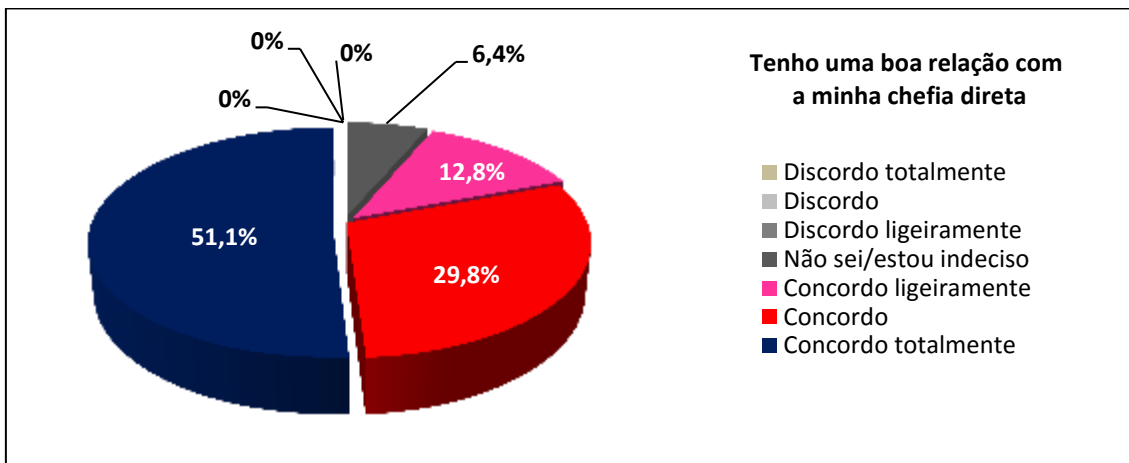
Em termos gerais 98% dos respondentes presta muita atenção aos sentimentos dos outros (Gráfico 24), 93% tem uma boa relação com a chefia direta (Gráfico 25) e 94% tem uma boa relação com os colegas de trabalho (Gráfico 26).

Gráfico 24 - Preocupação com os sentimentos dos outros



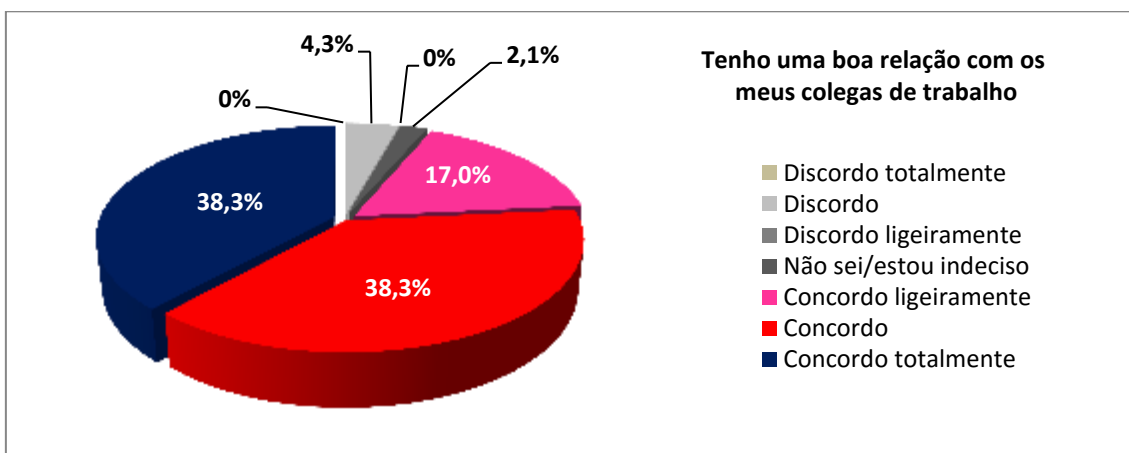
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 25 - O relacionamento com a chefia direta influencia os níveis de motivação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 26 - O relacionamento com os colegas influencia os níveis de motivação

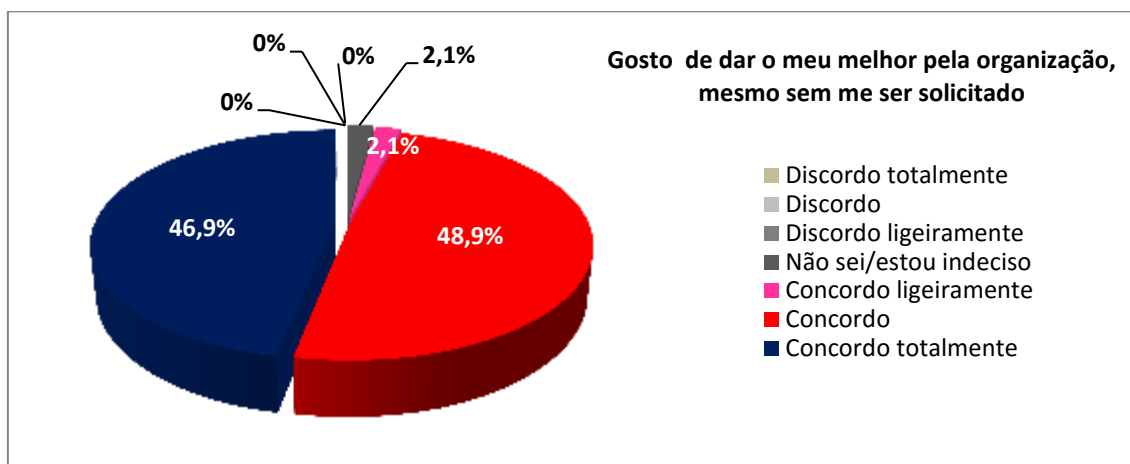


Fonte: Elaboração própria

Motivação intrínseca

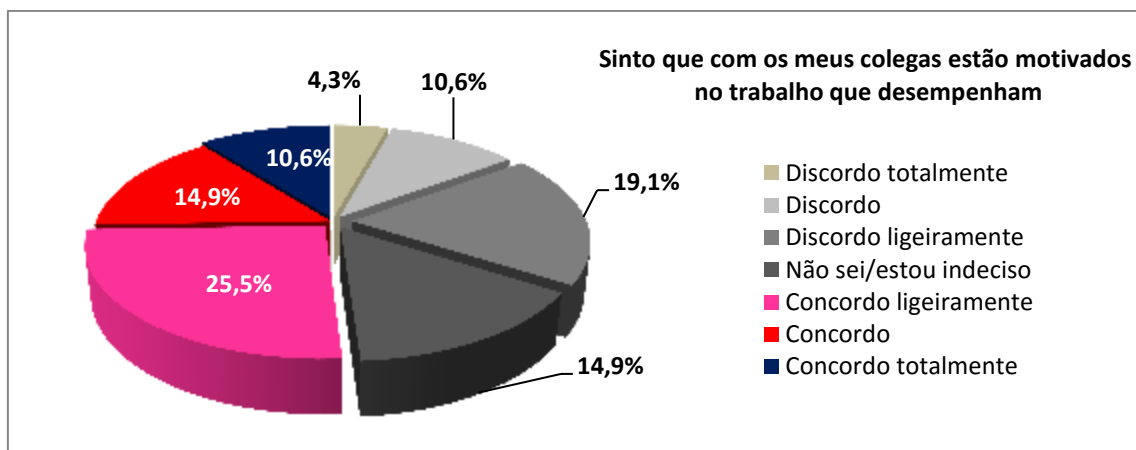
Em termos gerais 97,9% dos respondentes gosta de dar o seu melhor pela organização, mesmo sem lhe ser solicitado (Gráfico 27), 52% sentem que os colegas estão motivados no trabalho que desempenham (Gráfico 28) e 68% no momento actual sentem-se motivados para realizar um trabalho de qualidade (Gráfico 29).

Gráfico 27 - Satisfação em dar o melhor pela organização



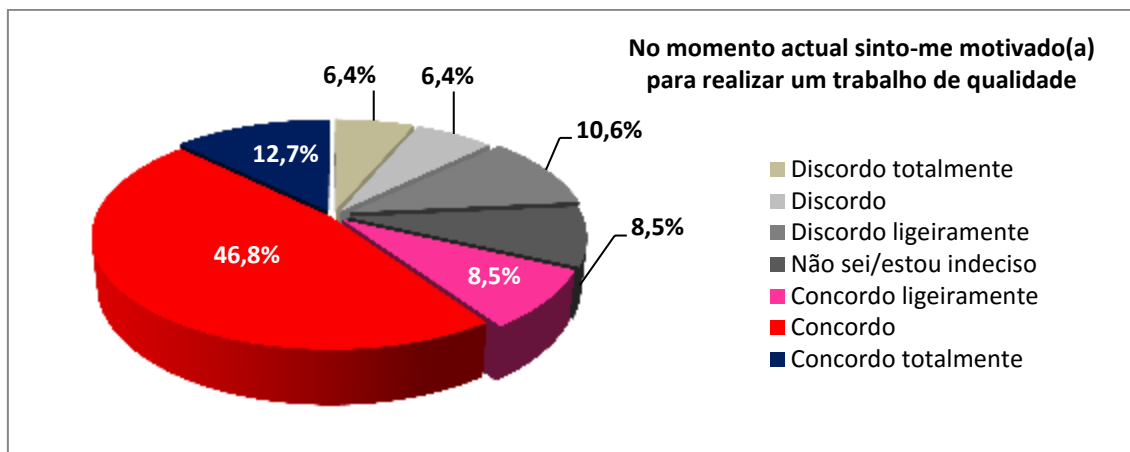
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 28 - Perceção dos respondentes sobre a motivação dos colegas no local de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 29 - Sentimento de motivação dos respondentes para a realização de um trabalho de qualidade

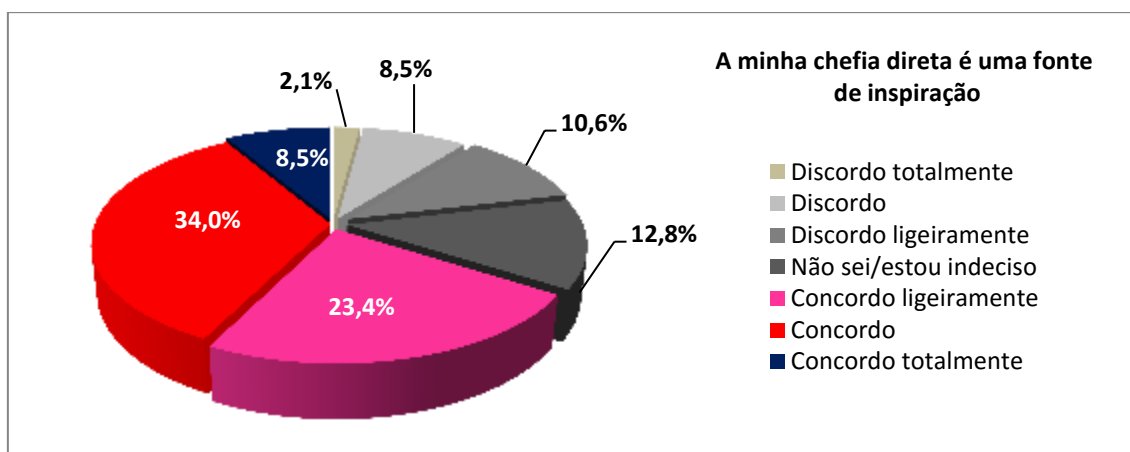


Fonte: Elaboração própria

Motivação com origem no exemplo superior

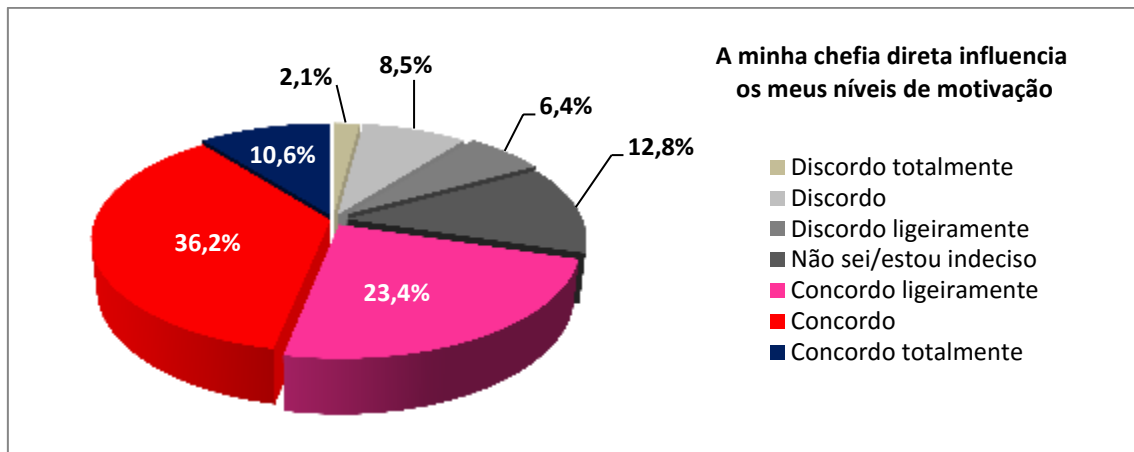
Em termos gerais 66,9% dos respondentes considera a chefia direta como uma fonte de inspiração (Gráfico 30), e 70,2% sente que a chefia direta influencia os seus níveis de motivação (Gráfico 31).

Gráfico 30 – A chefia direta como fonte de inspiração



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 31 - Influência dos superiores hierárquicos nos níveis de motivação

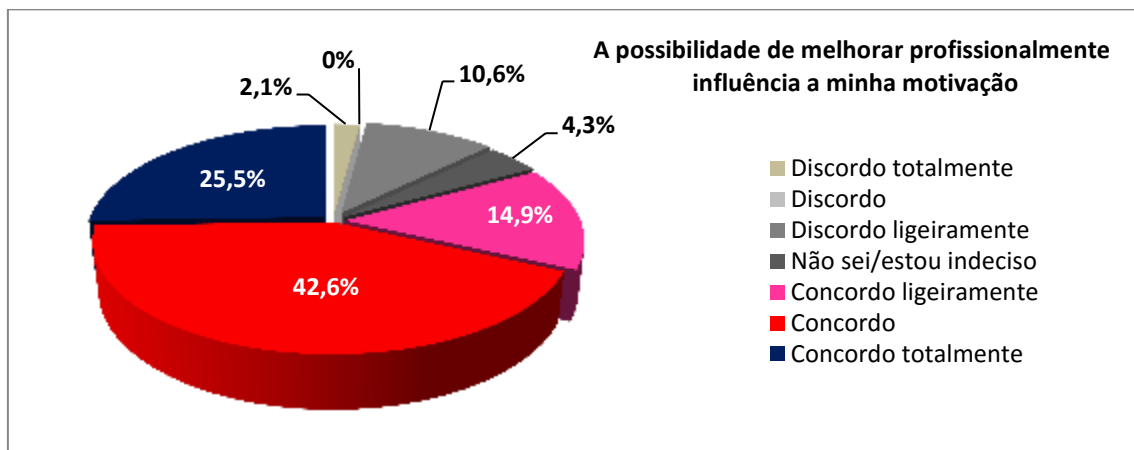


Fonte: Elaboração própria

Motivação baseada nas oportunidades de futuro e de desenvolvimento

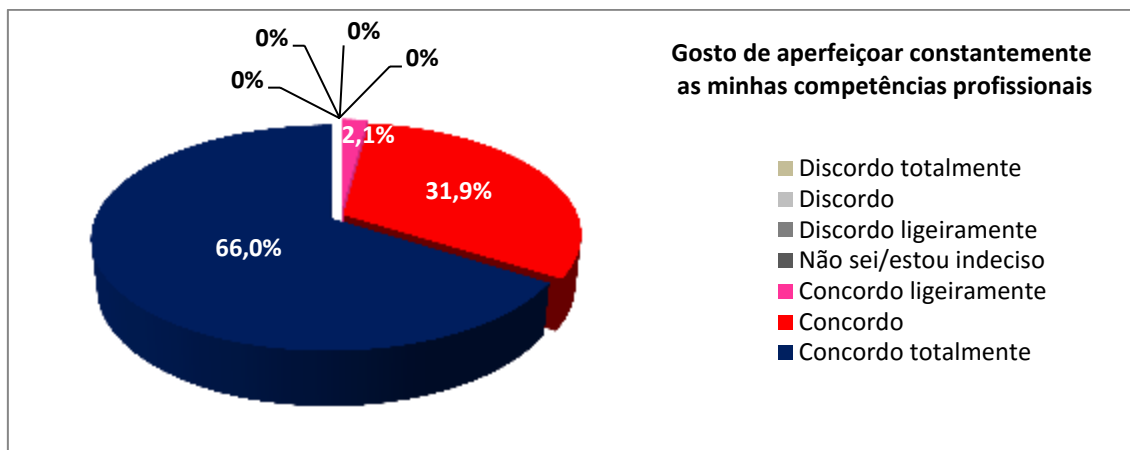
Em termos gerais 83,0% dos respondentes considera que a possibilidade de melhorar profissionalmente influencia a sua motivação (Gráfico 32), e 100% gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências profissionais (Gráfico 33).

Gráfico 32 - Como a possibilidade de melhorar profissionalmente influencia os níveis de motivação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 33 - O aperfeiçoamento das competências profissionais como fonte de motivação

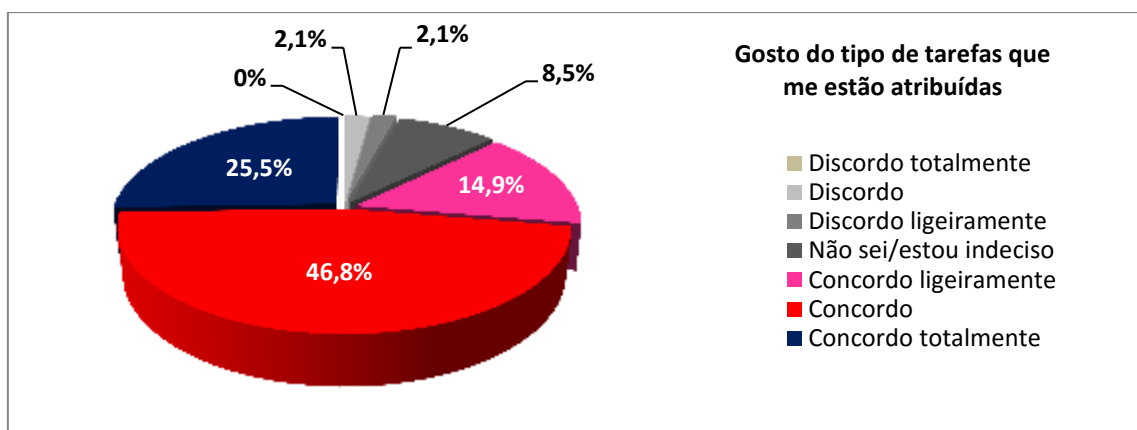


Fonte: Elaboração própria

Motivação baseada na realização profissional

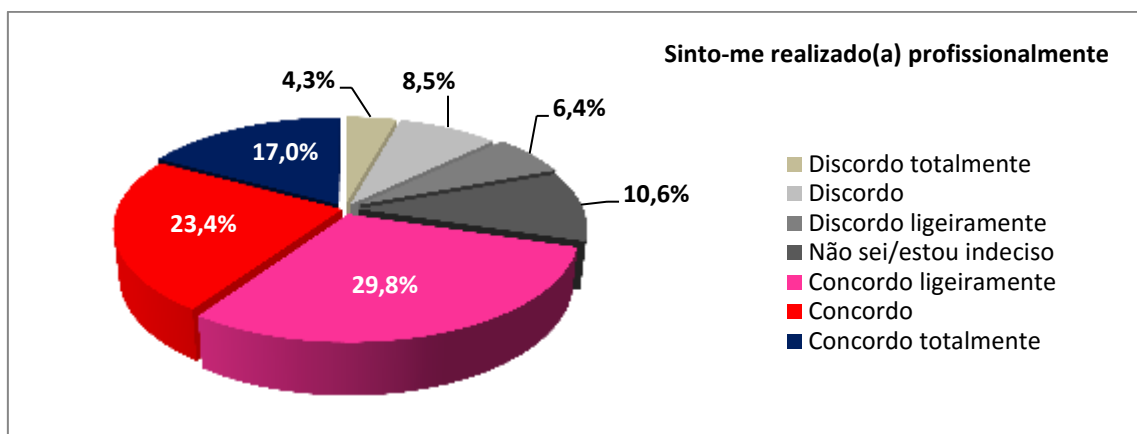
Em termos gerais 87,2% dos respondentes gosta do tipo de tarefas que lhe estão atribuídas (Gráfico 34), 70,2% sentem-se realizados profissionalmente (Gráfico 35), e 24,1% sente que as suas potencialidades estão a ser aproveitadas (Gráfico 36).

Gráfico 34 - Sentimento de satisfação dos participantes com as tarefas que lhes estão atribuídas



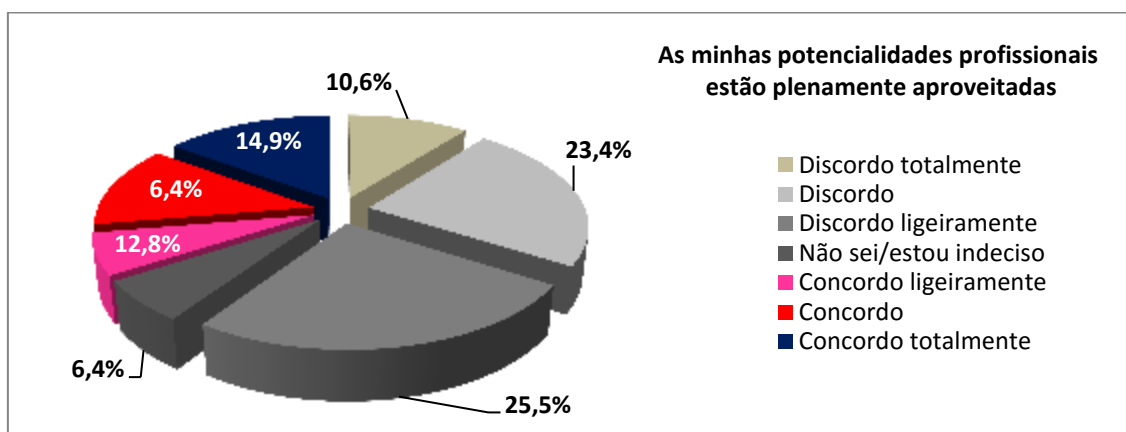
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 35 - Sentimento de realização dos participantes com as tarefas desempenhadas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 36 - A perceção dos respondentes relativamente ao pleno aproveitamento das suas potencialidades profissionais

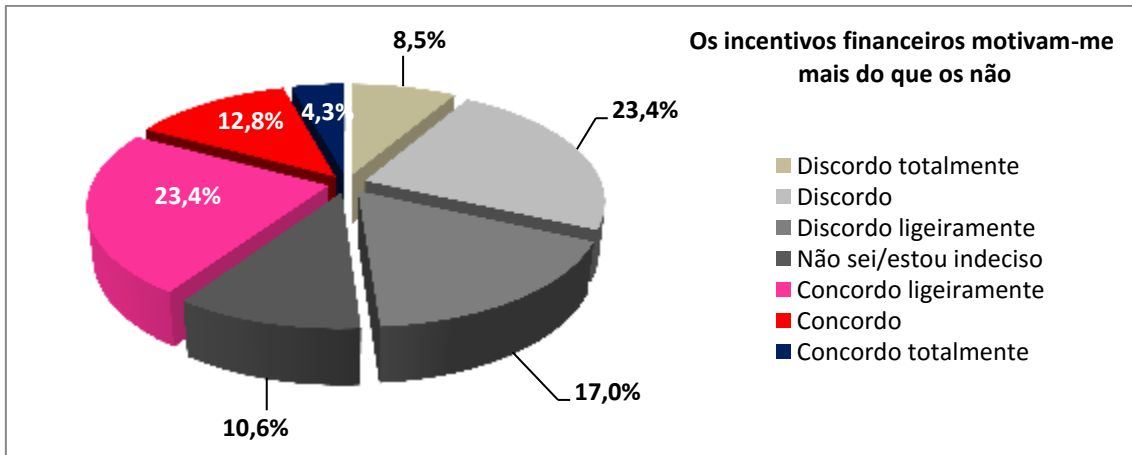


Fonte: Elaboração própria

Motivação baseada na recompensa profissional e de qualidade

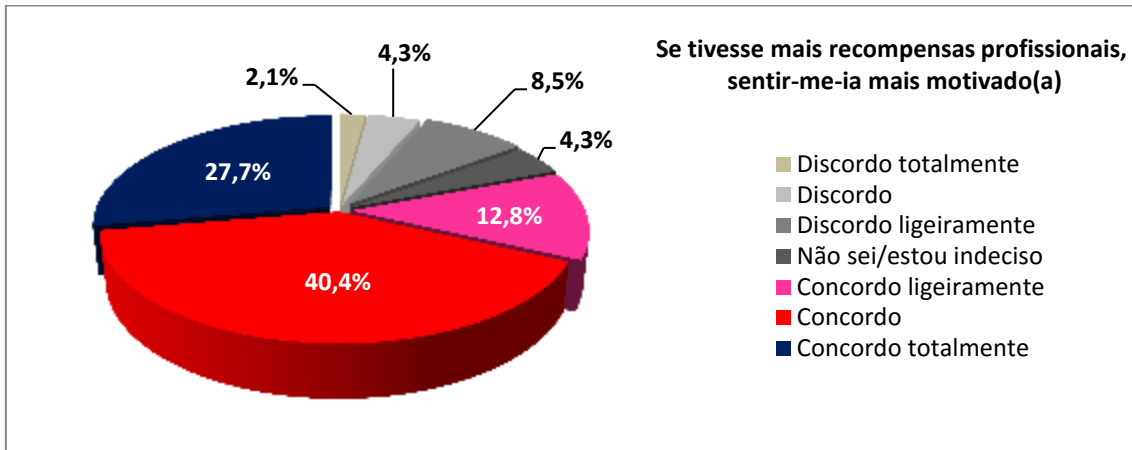
Em termos gerais 40,5% dos respondentes é da opinião de que os incentivos financeiros motivam mais do que os não financeiros (Gráfico 37), 80,9% dos respondentes sentir-se-ia mais motivado se tivesse mais recompensas profissionais (Gráfico 38) e 32,0% consideram o seu horário de trabalho como um fator de motivação (Gráfico 39).

Gráfico 37 - Os incentivos financeiros como factores de motivação



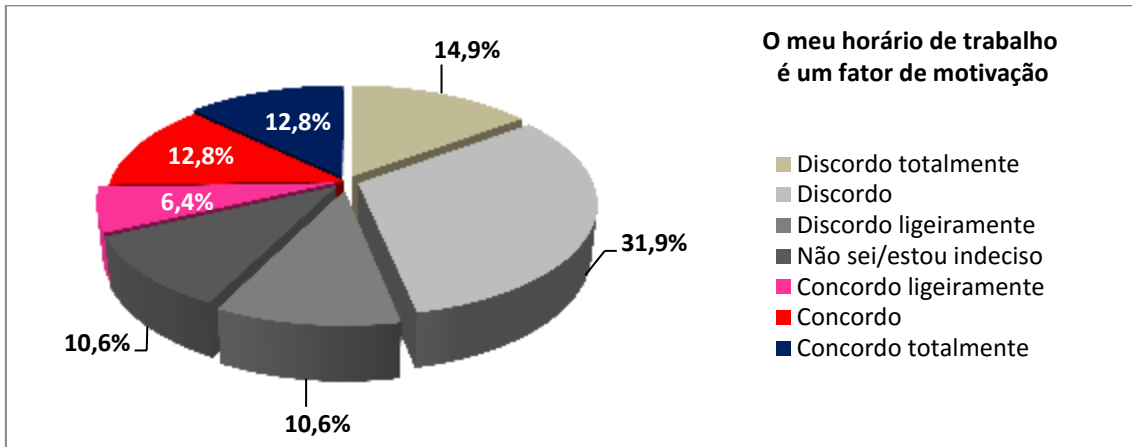
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 38 - As recompensas profissionais como fator de motivação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 39 - O horário de trabalho como fator de motivação

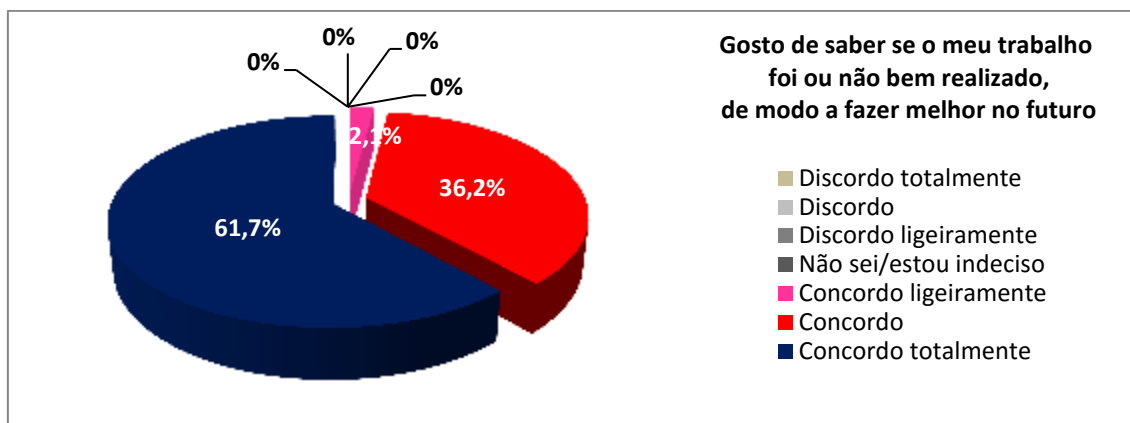


Fonte: Elaboração própria

Motivação baseada no reconhecimento

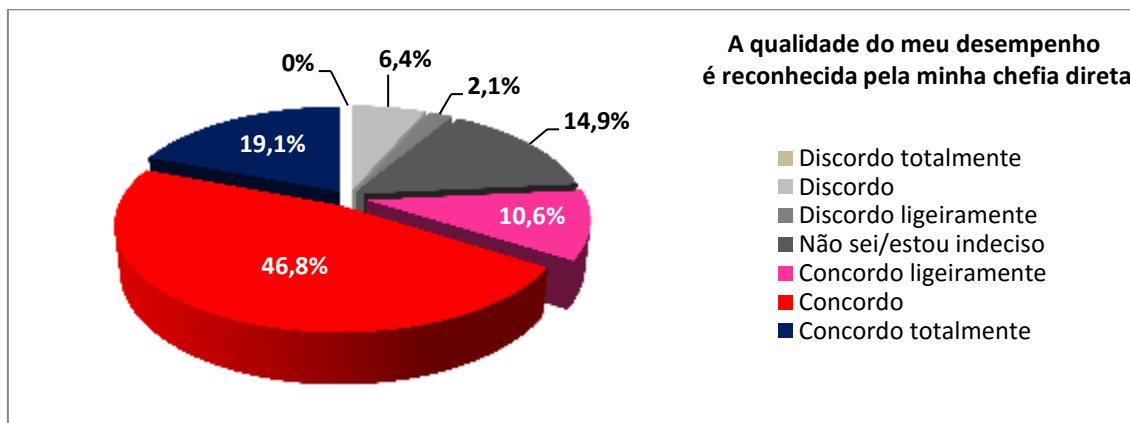
Em termos gerais 100,0% dos respondentes gosta de saber se o seu trabalho foi, ou não, bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro (Gráfico 40) e 76,5% dos respondentes afirma que a qualidade do seu desempenho é reconhecida pela sua chefia direta (Gráfico 41).

Gráfico 40 - Como o feedback é percecionado pelos respondentes como um fator de motivação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 41 - A importância do reconhecimento do desempenho para a motivação dos participantes



Fonte: Elaboração própria

A Tabela 12 corresponde aos valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, à parte II do inquérito, que permite analisar os factores de motivação no trabalho. De acordo com esta tabela o valor médio das respostas foi de $m=5,31$, numa escala de 1 a 7.

Em relação aos factores motivacionais a média mais alta foi atribuída à questão: *Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais*, com $m=6,64$, seguindo-se a questão: *Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro*, com o $m=6,60$. As questões: *O meu salário é suficiente para viver com dignidade* e *O meu horário de trabalho é um fator de motivação* destacaram-se com os valores médios mais baixos de $m=3,38$ e $m=3,51$, respetivamente. O valor médio das respostas às questões: *No momento actual sinto-me motivado(a) para realizar um trabalho de qualidade* e *A minha chefia direta influência os meus níveis de motivação* foram de $m=4,98$.

No que diz respeito aos máximos e aos mínimos das respostas verifica-se que em todas as questões colocadas o 7 é o máximo, e 1 é maioritariamente o mínimo. De referir que são os dois extremos possíveis na escala de respostas adoptada.

Tabela 12 - Resultado dos factores e do nível de motivação

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão
M1 – O meu salário é suficiente para viver com dignidade	47	1	7	3,38	1,906
M2 – Os incentivos financeiros motivam-me mais do que os não financeiros.	47	1	7	3,72	1,728
M3 - Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).	47	1	7	5,53	1,544
M4 – O meu horário de trabalho é um fator de motivação.	47	1	7	3,51	2,073
M5 – Na minha organização existem boas condições físicas para a realização do meu trabalho.	47	1	7	4,77	1,709
M6 - Na minha organização sinto-me seguro(a) relativamente à manutenção do meu posto de trabalho.	47	1	7	4,91	1,572
M7 - A possibilidade de melhorar profissionalmente influencia a minha motivação.	47	1	7	5,60	1,393
M8 - Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	47	5	7	6,60	,538
M9 - Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais.	47	3	7	6,64	,529
M10 - A experiência profissional faz-me sentir motivado(a).	47	3	7	6,19	,924
M11 – Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.	47	1	7	4,83	1,711
M12 - Se estiver mais motivado(a) produzo mais e com maior qualidade.	47	2	7	6,40	,901
M13 - Gosto de dar o meu melhor pela organização, mesmo sem me ser solicitado.	47	4	7	6,40	,648
M14 - No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	47	5	7	6,45	,619
M15 - Presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	47	2	7	5,98	,921
M16 - Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	47	5	7	6,68	,515
M17 – Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	47	1	7	4,02	1,917
M18 - Tenho uma boa relação com a minha chefia direta.	47	4	7	6,26	,920
M19 - Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.	47	2	7	6,00	1,161

M20 – Sinto que os meus colegas estão motivados no trabalho que desempenham.	47	1	7	4,34	1,659
M21 – No momento actual sinto-me motivado(a) para a realizar um trabalho de qualidade.	47	1	7	4,98	1,775
M22 - A minha chefia direta é uma fonte de inspiração.	47	1	7	4,83	1,537
M23 - A minha chefia direta influencia os meus níveis de motivação.	47	1	7	4,98	1,525
M24 - No momento actual a minha chefia direta faz com que me sinta valorizado(a).	47	2	7	5,04	1,587
M25 - A qualidade do meu desempenho é reconhecida pela minha chefia direta.	47	2	7	5,47	1,365
M26 - Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.	47	2	7	5,79	1,122
M27 - Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	47	3	7	6,15	,859
M28 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente.	47	1	7	4,91	1,666
M29 - As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas.	47	1	7	3,72	2,018
Valor médio				5,31	1,322

Fonte: Elaboração própria

Da análise da Tabela 13, que corresponde às respostas dadas pelos 47 inquiridos, conclui-se que os níveis da escala, concordo ligeiramente/um pouco, concordo e concordo totalmente, situam-se entre os 40,4% e os 100,0%, sendo a percentagem mais elevada para as questões: *Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro; Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais; No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável; Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio;* e a mais baixa para a questão: *O meu salário é suficiente para viver com dignidade.* As exceções são é as seguintes questões: *As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas,* com cerca de 34,1%, e *O meu horário de trabalho é um fator de motivação,* com cerca de 32,0%.

Tabela 13 - Respostas obtidas na parte II do inquérito feito aos trabalhadores da ARH

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente/um pouco	Não sei/estou indeciso(a)	Concordo ligeiramente/um pouco	Concordo	Concordo totalmente
M1	17,0%	34,0%	2,1%	6,4%	23,4%	14,9%	2,1%
M2	8,5%	23,4%	17,0%	10,6%	23,4%	12,8%	4,3%
M3	2,1%	4,3%	8,5%	4,3%	12,8%	40,4%	27,7%
M4	14,9%	31,9%	10,6%	10,6%	6,4%	12,8%	12,8%
M5	10,6%	2,1%	8,5%	6,4%	29,8%	36,2%	6,4%
M6	2,1%	8,4%	10,6%	10,6%	21,3%	36,2%	10,6%
M7	2,1%	0,0%	10,6%	4,3%	14,9%	42,6%	25,5%
M8	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	36,2%	61,7%
M9	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	31,9%	66,0%
M10	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	14,9%	36,2%	44,7%
M11	6,4%	4,3%	12,8%	10,6%	23,4%	27,7%	14,9%

M12	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	6,4%	36,2%	55,3%
M13	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	48,9%	46,8%
M14	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	42,6%	51,1%
M15	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	21,3%	48,9%	27,7%
M16	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	27,7%	70,2%
M17	8,5%	21,3%	14,9%	10,6%	12,8%	23,4%	8,5%
M18	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	12,8%	29,8%	51,1%
M19	0,0%	4,3%	0,0%	2,1%	17,0%	38,3%	38,3%
M20	4,3%	10,6%	19,1%	14,9%	25,5%	14,9%	10,6%
M21	6,4%	6,4%	10,6%	8,5%	8,5%	46,8%	12,8%
M22	2,1%	8,5%	10,6%	12,8%	23,4%	34,0%	8,5%
M23	2,1%	8,5%	6,4%	12,8%	23,4%	36,2%	10,6%
M24	0,0%	10,6%	10,6%	10,6%	14,9%	38,3%	14,9%
M25	0,0%	6,4%	2,1%	14,9%	10,6%	46,8%	19,1%
M26	0,0%	2,1%	2,1%	8,5%	14,9%	46,8%	25,5%
M27	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	10,6%	48,9%	36,2%
M28	4,3%	8,5%	6,4%	10,6%	29,8%	23,4%	17,0%
M29	10,6%	23,4%	25,5%	6,4%	6,4%	12,8%	14,9%

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- M1 O meu salário é suficiente para viver com dignidade.
- M2 Os incentivos financeiros motivam-me mais do que os não financeiros.
- M3 Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).
- M4 O meu horário de trabalho é um fator de motivação.
- M5 Na minha organização existem boas condições físicas para a realização do meu trabalho.
- M6 Na minha organização sinto-me seguro(a) relativamente à manutenção do meu posto de trabalho.
- M7 A possibilidade de melhorar profissionalmente influencia a minha motivação.
- M8 Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.
- M9 Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais.
- M10 A experiência profissional faz-me sentir motivado(a).
- M11 Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.
- M12 Se estiver mais motivado(a) produzo mais e com maior qualidade.
- M13 Gosto de dar o meu melhor pela organização, mesmo sem me ser solicitado.

- M14 No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.
- M15 Presto muita atenção aos sentimentos dos outros.
- M16 Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.
- M17 Procuro relacionar-me com pessoas influentes.
- M18 Tenho uma boa relação com a minha chefia direta.
- M19 Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.
- M20 Sinto que os meus colegas estão motivados no trabalho que desempenham.
- M21 No momento actual sinto-me motivado(a) para a realizar um trabalho de qualidade.
- M22 A minha chefia direta é uma fonte de inspiração.
- M23 A minha chefia direta influencia os meus níveis de motivação.
- M24 No momento actual a minha chefia direta faz com que me sinta valorizado(a).
- M25 A qualidade do meu desempenho é reconhecida pela minha chefia direta.
- M26 Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.
- M27 Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.
- M28 Sinto-me realizado(a) profissionalmente.
- M29 As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas

Após a análise dos dados podemos concluir que:

- Os inquiridos consideram, de uma forma geral, que os factores de motivação apresentados são importantes para a sua motivação no local de trabalho;
- A generalidade dos inquiridos sente-se motivada relativamente ao seu trabalho;
- O líder é considerado importante para a sua motivação.

4.4. Análise de Perfil e Inferências – Liderança Organizacional

As respostas à variável liderança medida na primeira parte do inquérito, destina-se a medir a orientação do líder, percebida pelos trabalhadores, para cada um dos estilos essenciais propostos por Blake & Mouton (1964), representando o grau em que o líder combina as duas orientações comportamentais: para as pessoas e para as tarefas, tendo cada uma efeitos independentes na eficácia de liderança. Os estilos de líderes propostos são: *laissez-faire*, simpático, intermédio, autocrático e integral.

Para 74,0% dos inquiridos o líder indicado é o *laissez-faire*, estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções e delega eficazmente nos seus subordinados.

Dos inquiridos 82,1% caracterizaram o líder como simpático, indicativo de que é um líder que “planeia pouco e permite que os membros da equipa tomem muitas das suas decisões” (Tappen, 2005, p. 31). Estamos perante um líder que tem uma forte componente de orientação para as pessoas, encorajando os membros da equipa e enfatizando o bom relacionamento entre eles, ou seja, “apresentando um comportamento de apoio em relação aos subordinados” (Daft, 1999, p. 302).

Os inquiridos assumem que o líder garante “um adequado desempenho da organização, possível através do equilíbrio entre as necessidades, de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório” (Dubrin, 1998, p. 227), atribuindo-lhe um estilo intermédio, com 81,6%.

O líder autocrático é indicado por 67,4% dos inquiridos, estamos perante um líder que impõe as suas ideias e as suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele.

Para 74,3% dos inquiridos o líder compromete-se com as suas decisões, tendo em conta o interesse comum no objectivo da organização, é responsável e ponderado, atribuindo-lhe um estilo integrador.

Para identificarmos os estilos de líderes percebidos pelos inquiridos, procederemos a uma análise de perfil dos respectivos itens do inquérito relacionados com a liderança organizacional. As 41 afirmações em estudo relativamente à liderança organizacional incluem a participação de 47 trabalhadores e foram agrupadas em cinco estilos.

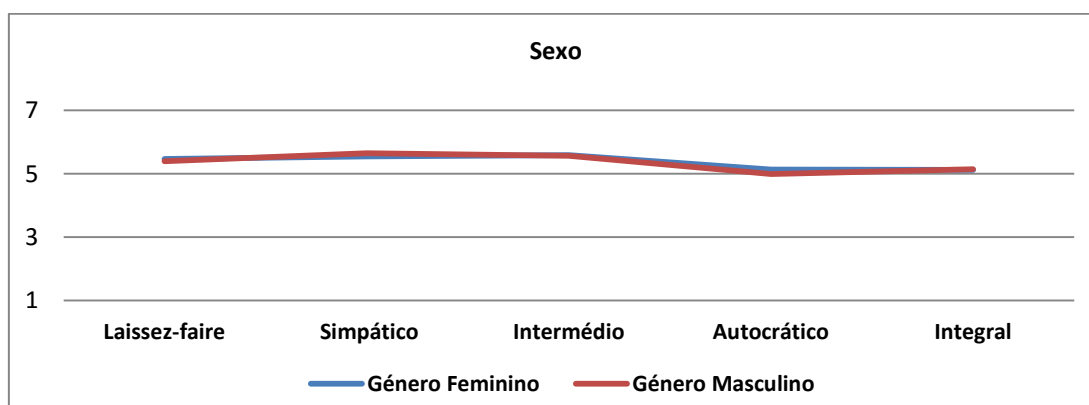
O líder *laissez-faire* é constituído pelas afirmações n.ºs: 28 e 29; o líder simpático é constituído pelas afirmações n.ºs: 2, 4, 5, 26, 36; o líder intermédio é constituído pelas afirmações n.ºs: 6, 7, 41; o líder autocrático é constituído pelas afirmações n.ºs: 20, 22, 30, 31, 37, 40; e o líder integral é constituído pelas afirmações n.ºs: 1, 3, 8, 9, 10, 11, 12,13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35, 38, 39.

A componente liderança será analisada tendo em conta uma escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo”, 3 é “discordo ligeiramente/um pouco”, 4 “não sei/estou indeciso(a), 5 indica “concordo ligeiramente/um pouco”, 6 “concordo” e 7 “concordo totalmente”.

4.4.1. Estilo de liderança de acordo com o sexo dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 42 ao compararmos as dimensões da liderança e sexo, verificamos que existe uma grande uniformidade entre os inquiridos do sexo feminino e masculino, apontando com uma frequência ligeiramente superior a existência de um líder *laissez-faire*, simpático e intermédio.

Gráfico 42 - Estilo de liderança de acordo com o sexo dos inquiridos

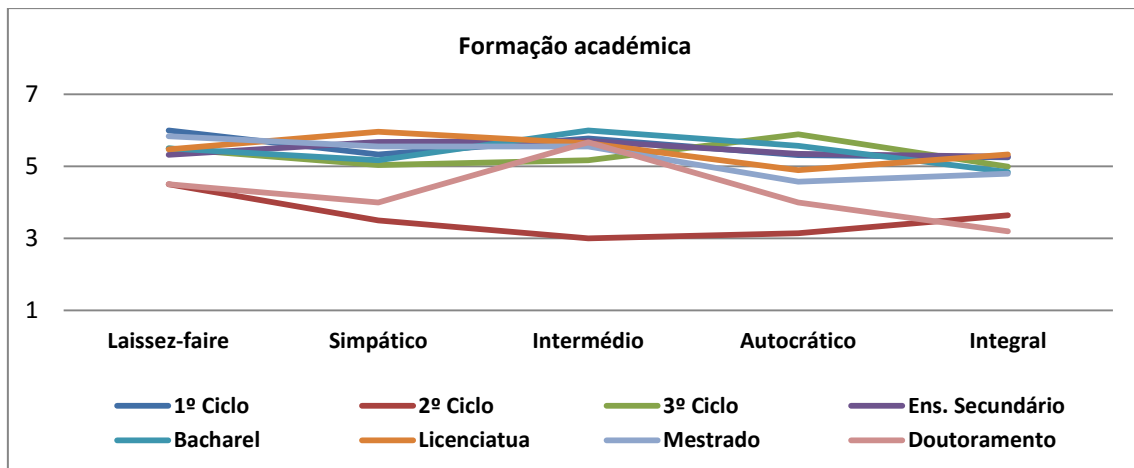


Fonte: Elaboração própria

4.4.2. Estilo de liderança de acordo com a formação académica dos inquiridos

Ao compararmos as dimensões da liderança, observadas no Gráfico 43, com a formação académica, constatamos que os inquiridos com formação académica ensino secundário, bacharel e doutoramento apontam com maior frequência a existência de um líder intermédio, os inquiridos com a formação académica licenciatura apresentam maior pontuação no estilo de líder simpático. Importa referir que os inquiridos que detêm como formação académica o ensino secundário e licenciatura representam 36,2% e 34,0%, respectivamente, do total dos inquiridos. Os inquiridos com formação académica 1.º ciclo, 2.º ciclo e mestrado indicam com maior frequência a existência do líder *laissez-faire*. Para os inquiridos com o 3.º ciclo o líder autocrático é o que apresenta maior pontuação.

Gráfico 43 - Estilo de liderança de acordo com a formação académica dos inquiridos



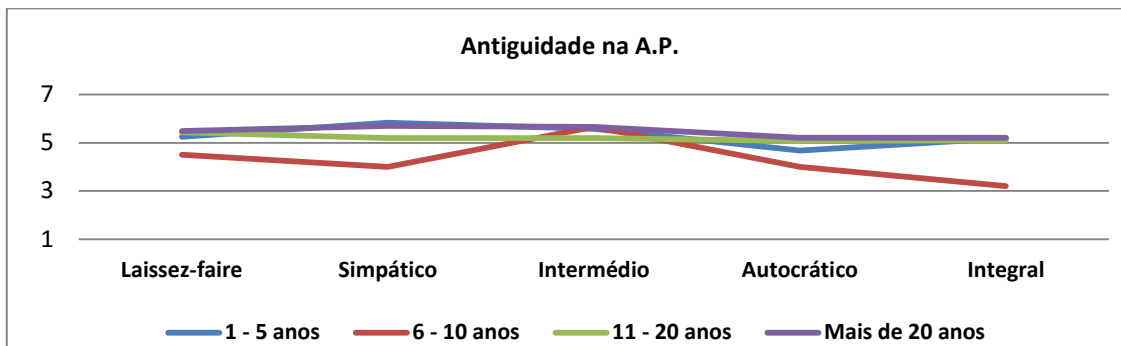
Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Estilo de liderança de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.

Em conformidade com o Gráfico 44 ao compararmos as dimensões da liderança e a antiguidade dos inquiridos na A.P., verificamos que para os inquiridos com uma antiguidade de 11 a 20 anos o tipo de líder autocrático e integral são os que menos pontuam. Os restantes níveis de antiguidade apontam para a existência de um líder intermédio. Verificando que 72,3% do total dos inquiridos tem uma antiguidade na A.P. de mais de 20 anos, ao

observarmos a figura já referida constatamos que o líder simpático é, também, um dos mais pontuados pelos inquiridos.

Gráfico 44 - Estilo de liderança de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.

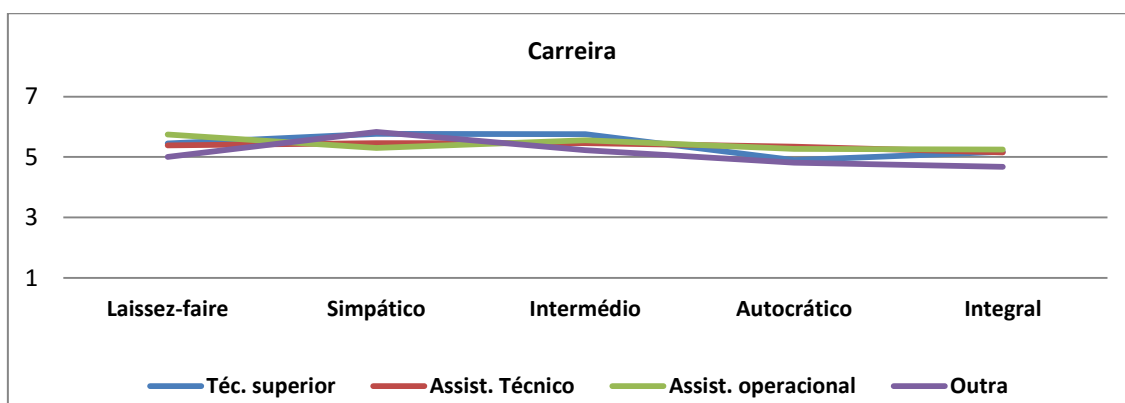


Fonte: Elaboração própria

4.4.4. Estilo de liderança de acordo com a carreira dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 45 ao compararmos as dimensões da liderança e a carreira dos inquiridos, verificamos que para os inquiridos das diferentes carreiras pontuam maioritariamente o líder simpático e o líder intermédio. Os tipos de líderes menos pontuados pelos diferentes inquiridos das diferentes carreiras consideradas são maioritariamente o líder autocrático e o líder integral.

Gráfico 45 - Estilo de liderança de acordo com a carreira dos inquiridos

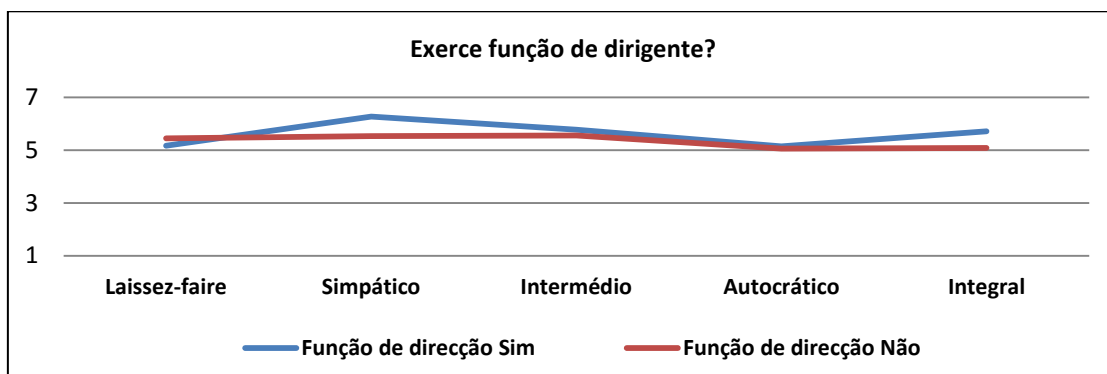


Fonte: Elaboração própria

4.4.5. Estilo de liderança de acordo com o exercício da função de dirigente

Em conformidade com o Gráfico 46 ao compararmos as dimensões da liderança e o exercício, ou não, da função de dirigente, verificamos que os inquiridos pontuam maioritariamente o líder simpático. Os tipos de líderes menos pontuados pelos inquiridos são maioritariamente o líder autocrático e o líder integral.

Gráfico 46 - Estilo de liderança de acordo com o exercício da função de dirigente dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

4.5. Análise de Perfil e Inferências – Motivação no Trabalho

As respostas à variável motivação no trabalho medida na segunda parte do inquérito destina-se a medir a orientação dos trabalhadores para cada uma das necessidades propostas por McClelland (1987), colocando em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que os trabalhadores desenvolvem através da sua experiência, das necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem no local de trabalho ao longo da sua vida profissional (Teixeira, 2005), divididas em três tipos de necessidades: sucesso, afiliação e poder.

Na necessidade de sucesso, os trabalhadores assumem um desejo forte de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema, a tendência para fixar objectivos moderadamente difíceis de alcançar e riscos calculados, com moderada probabilidade de sucesso e um desejo forte de obter feedback regular tendo em vista melhorar o desempenho, ou seja, querem “fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes” (Teixeira, 2005, p. 150), uma vez que 82,1% destes, têm quase sempre ou sempre esta necessidade. As restantes frequências, assumem nesta necessidade um valor pouco significativo.

Na necessidade de afiliação, os trabalhadores assumem um desejo forte de aprovação e de confiança dos colegas, a tendência para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por trabalhadores cuja amizade valorizam e um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros, uma vez que 72,4% destes, têm quase sempre ou sempre esta necessidade. As restantes frequências, assumem também nesta necessidade um valor pouco significativo.

Na necessidade de poder, os trabalhadores assumem uma preocupação em influenciar e orientar outros trabalhadores, um desejo de controlar os outros e uma tendência para estabelecer relações de líder-liderado, ou seja, “representando uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas” (Cunha *et al.*, 2007, p. 159), uma vez que 69,0% destes, têm quase sempre ou sempre esta necessidade.

“Segundo McClelland, embora em graus diferentes, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades. Contudo, uma delas prevalecerá em cada indivíduo, será mais característica numa pessoa do que as outras duas” (Teixeira, 2005, p. 150).

Para se traçar o perfil de motivação nas suas orientações para cada uma das necessidades, procederemos a uma análise de perfil dos respectivos itens do inquérito relacionados com a motivação no trabalho. As 29 afirmações em estudo relativamente à motivação no trabalho incluem a participação de 47 trabalhadores e foram agrupadas em três âmbitos: sucesso, afiliação e poder.

A motivação baseada no sucesso é constituída pelas afirmações n.ºs: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 21, 25, 27, 28 e 29; a motivação baseada na afiliação é constituída pelas afirmações n.ºs: 1, 4,

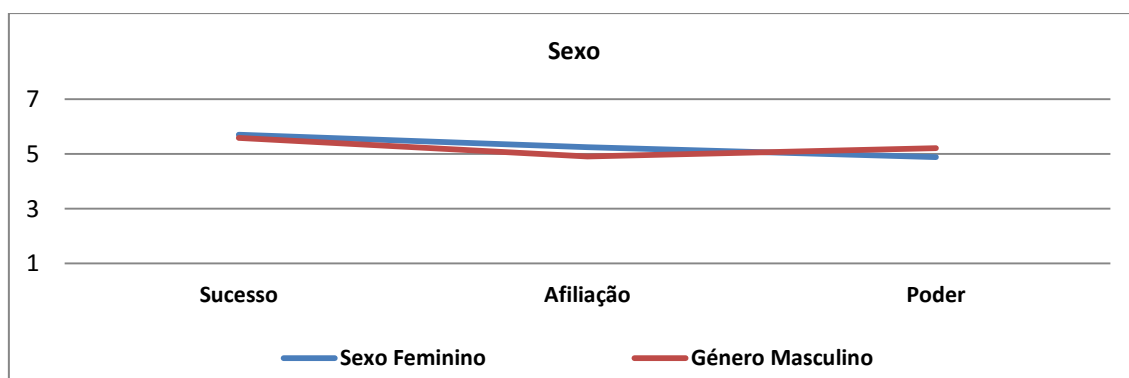
5, 6, 14, 15, 16, 19, 20 e 24; e a motivação baseada no poder é constituída pelas afirmações n.ºs: 2, 3, 17, 18, 22, 23 e 26. A utilização deste método vai permitir verificar em que níveis se situam cada um dos componentes e atitudes expressas.

A componente motivação será analisada tendo em conta uma escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo”, 3 é “discordo ligeiramente/um pouco”, 4 “não sei/estou indeciso(a), 5 indica “concordo ligeiramente/um pouco”, 6 “concordo” e 7 “concordo totalmente”.

4.5.1. Motivação de acordo com o sexo dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 47 ao compararmos as dimensões da motivação e sexo, verificamos que existe uma grande uniformidade entre os inquiridos do sexo feminino e masculino, contudo os inquiridos do sexo feminino apontaram com uma frequência superior as necessidades de sucesso.

Gráfico 47 - Necessidades de motivação de acordo com o sexo dos inquiridos

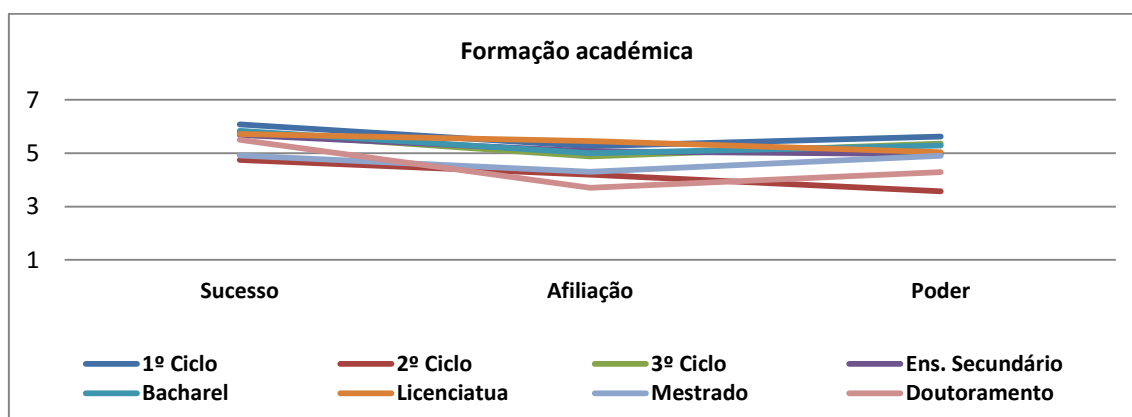


Fonte: Elaboração própria

4.5.2. Motivação de acordo com a formação académica dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 48 ao compararmos as dimensões da motivação estado civil, verificamos que os inquiridos de todos os níveis de formação académica apresentam maior frequência para as necessidades de sucesso; os inquiridos com a formação académica 2.º ano, ensino secundário e licenciatura apontam com menor frequência a necessidade de poder. Para os inquiridos com a formação académica 1.º ciclo, 3.º ciclo, bacharelato, mestrado e doutoramento a necessidade que apontam com menos frequência é a de afiliação.

Gráfico 48 - Necessidades de motivação de acordo com a formação académica dos inquiridos

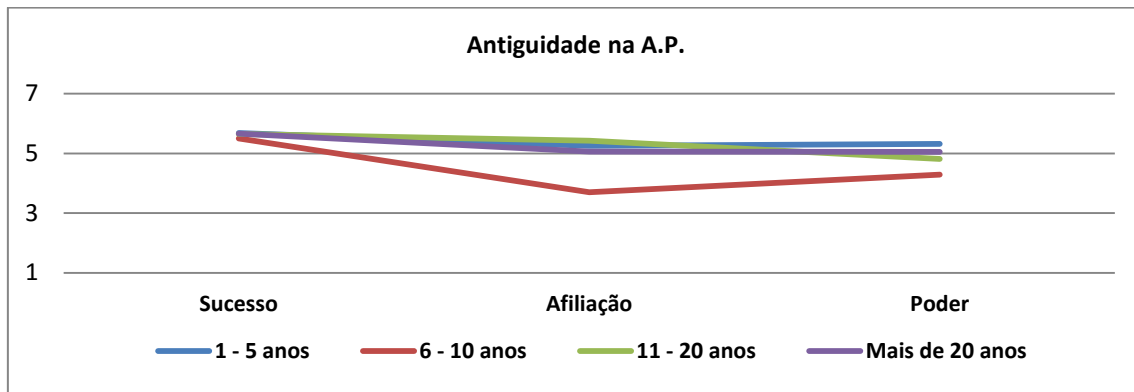


Fonte: Elaboração própria

4.5.3. Motivação de acordo com a antiguidade dos inquiridos na A.P.

Em conformidade com o Gráfico 49 ao compararmos as dimensões da motivação com a antiguidade na A.P., verificamos que os inquiridos dos diversos itens de antiguidade apresentam maior frequência para as necessidades de sucesso; os inquiridos com antiguidade entre 6-10 anos apontam com menor frequência a necessidade de afiliação. Os inquiridos com antiguidade na A.P. entre 1-5 anos, 11-20 anos e mais de 20 anos apresentam com menor frequência a necessidade de poder.

Gráfico 49 - Necessidades de motivação de acordo com a antiguidade na A.P. dos inquiridos

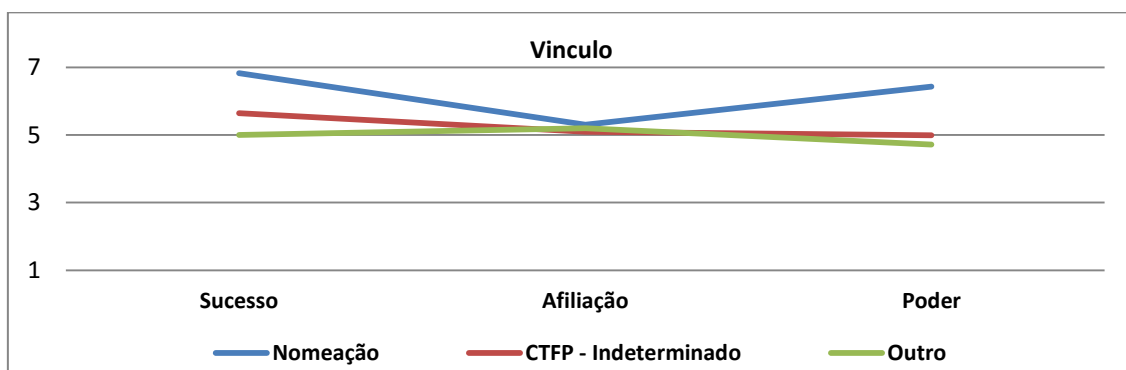


Fonte: Elaboração própria

4.5.4. Motivação de acordo com o vínculo dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 50 ao compararmos as dimensões da motivação e vínculo, verificamos que os inquiridos possuidores dos diversos vínculos considerados apresentam maior frequência para as necessidades de sucesso; os inquiridos com o vínculo “nomeação” apontam com menor frequência a necessidade de afiliação. Os inquiridos com vínculo CTFP e outro apresentam com menor frequência a necessidade de poder.

Gráfico 50 - Necessidades de motivação de acordo com o vínculo dos inquiridos

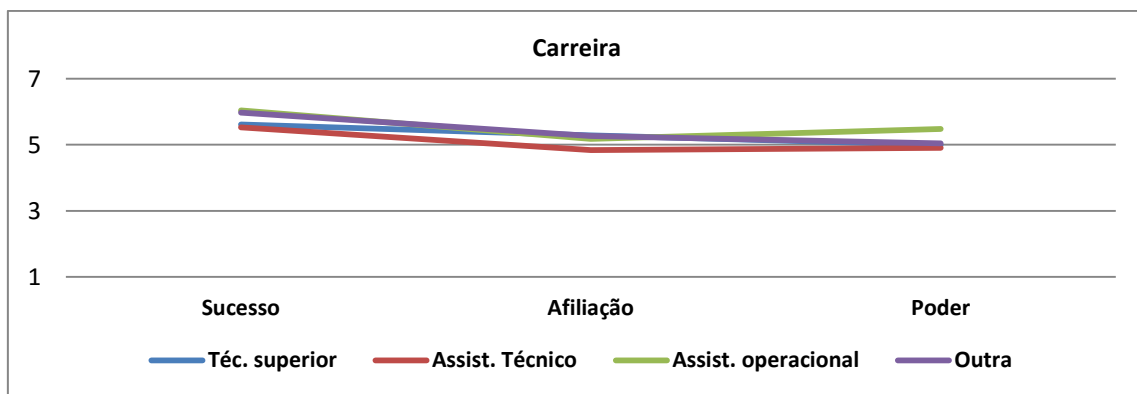


Fonte: Elaboração própria

4.5.5. Motivação de acordo com a carreira dos inquiridos

Em conformidade com o Gráfico 51 ao compararmos as dimensões da motivação e a carreira, verificamos que os inquiridos nas diversas carreiras apresentadas apresentam maior frequência para as necessidades de sucesso; os inquiridos com carreira “assistente técnico” registam com menor frequência a necessidade de afiliação. Os inquiridos com carreira “técnico superior”, “assistente operacional” e “outra” apresentam com menor frequência a necessidade de poder.

Gráfico 51 - Necessidades de motivação de acordo com a carreira dos inquiridos

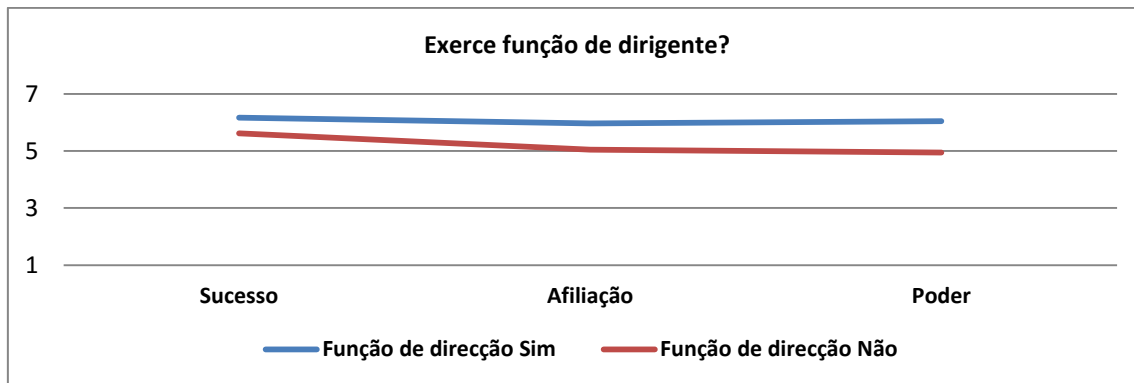


Fonte: Elaboração própria

4.5.6. Motivação de acordo com o exercício da função de dirigente

Em conformidade com o Gráfico 52 ao compararmos as dimensões da motivação e o exercício, ou não, da função de dirigente, e tendo em atenção que somente 3 (6,4% do total) dos inquiridos exercem funções de dirigente, verificamos que os inquiridos pontuam maioritariamente as necessidades de sucesso. As necessidades menos pontuadas pelos inquiridos são as de afiliação e poder.

Gráfico 52 - Necessidades de motivação de acordo com a função de dirigente dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria

4.6. Associação Entre as Variáveis “Liderança” e “Motivação”

Para testar a associação entre as variáveis "Liderança" e "Motivação" foi utilizado o Teste de Correlação de Spearman.

Iniciamos a análise de associação com as variáveis referentes aos estilos de liderança. Pela análise da Tabela 14, observamos que de um modo geral as variáveis estão associadas a um nível moderado-forte. O valor mais baixo encontrado (moderado) é entre as variáveis relativas ao estilo de “Liderança Laissez-faire” e estilo de “Liderança autocrático”, com um $\rho=.638$ e $p\text{-value}=.000$. O valor mais elevado encontrado (forte) é entre as variáveis relativas ao estilo de “Liderança Simpático” e estilo de “Liderança Integrador”, com um $\rho=.914$ e $p\text{-value}=.000$.

De um modo geral, a variável estilo de “Liderança Integrador” é o que apresenta maior associação com as demais variáveis de estilos de liderança, sendo todas a um nível forte ($\rho>.700$) e estatisticamente significativas ($p\text{-value}=.000$). A variável estilo de “Liderança Laissez-faire” é a que se apresenta com menor associação com as demais variáveis de estilos de liderança.

Tabela 14 - Correlação de Spearman da variável liderança

Correlação de Spearman						
		Liderança Laissez-faire	Liderança Simpático	Liderança Intermédio	Liderança Autocrático	Liderança Integrador
Liderança Laissez-faire	Coeficiente de correlação	1,000	,706**	,655**	,638**	,751**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
Liderança Simpático	Coeficiente de correlação	,706**	1,000	,792**	,698**	,914**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
Liderança Intermédio	Coeficiente de correlação	,655**	,792**	1,000	,689**	,860**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
Liderança Autocrático	Coeficiente de correlação	,638**	,698**	,689**	1,000	,792**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
Liderança Integrador	Coeficiente de correlação	,751**	,914**	,860**	,792**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
**. Correlação significativa ao nível 0.01 (bilateral).						
*. Correlação significativa ao nível 0.05 (bilateral).						

Fonte: Elaboração própria

Quanto às variáveis dos diferentes factores de motivação, pela Tabela 15 observamos que a associação entre qualquer uma das variáveis está ao nível “moderado” (p entre 300 e 700) e são estatisticamente significativas (p -value<0.05). O valor mais baixo encontrado (moderado) é entre as variáveis dos factores de “Necessidade de Afiliação” e factores de “Necessidade de Poder”, com ρ =.365 e p -value=.012. O valor mais elevado encontrado (moderado) é entre as variáveis dos factores de “Necessidade de Sucesso” e factores de “Necessidade de Poder”, com ρ =.669 e p -value=.000.

De um modo geral, os factores de “Necessidade de Sucesso” são os que apresentam maior associação com os demais factores de motivação. Os factores de “Necessidade de Afiliação” são os que se apresentam menor associação com os factores de motivação.

Tabela 15 - Correlação de Spearman da variável motivação

Correlação de Spearman				
		Necessidade de Sucesso	Necessidade de Afiliação	Necessidade de Poder
Necessidade de Sucesso	Coeficiente de correlação	1,000	,540**	,669**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
Necessidade de Afiliação	Coeficiente de correlação	,540**	1,000	,365*
	Sig. (bilateral)	,000		,012
Necessidade de Poder	Coeficiente de correlação	,669**	,365*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,012	
**. Correlação significativa ao nível 0.01 (bilateral).				
*. Correlação significativa ao nível 0.05 (bilateral).				

Fonte: Elaboração própria

Quando observadas em conjunto, as diversas variáveis de estilos de liderança e factores de motivação têm um nível de associação moderado (ρ entre 300 e 700) e são estatisticamente significativos ($p\text{-value} < .005$). Não é observável grande disparidade entre os valores de associação, sendo o mais baixo entre as variáveis “Liderança Intermédio” e “Necessidade de Afiliação”, com $\rho = .363$ e $p\text{-value} = .012$; e o mais elevado entre as variáveis “Liderança Autocrático” e “Necessidade de Poder”, com $\rho = .534$ e $p\text{-value} = .000$.

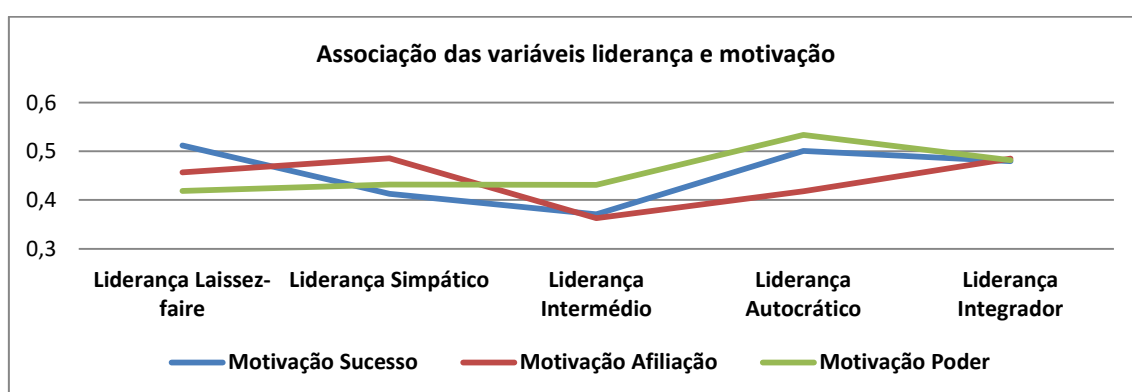
Tabela 16 - Correlação de Spearman. Associação da variáveis liderança e motivação

Correlação de Spearman				
		Necessidade de Sucesso	Necessidade de Afiliação	Necessidade de Poder
Liderança Laissez-faire	Coeficiente de correlação	,512**	,457**	,419**
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,003
Liderança Simpático	Coeficiente de correlação	,413**	,486**	,432**
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,002
Liderança Intermédio	Coeficiente de correlação	,371*	,363*	,431**
	Sig. (bilateral)	,010	,012	,002
Liderança Autocrático	Coeficiente de correlação	,501**	,418**	,534**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000
Liderança Integrador	Coeficiente de correlação	,480**	,485**	,482**
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,001
**. Correlação significativa ao nível 0.01 (bilateral).				
*. Correlação significativa ao nível 0.05 (bilateral).				

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 53 poderemos visualizar o nível de associação entre as diversas variáveis de estilos de liderança e factores de motivação. Observamos que a variável de factores “Necessidade de Sucesso” está mais associadas às variáveis de estilos de “Liderança Laissez-faire” e “Autocrático”, e menos à de “Intermédio”. A variável de factores de “Necessidade de Filiação” está mais associada às variáveis de estilos de “Liderança Simpático” e “Integrador”, e menos à de “Intermédio”. A variável de factores de “Necessidade de Poder” está mais associada às variáveis de estilo de “Liderança Autocrático”, e menos às de estilos de “Liderança Laissez-faire”, “Simpático” e “Intermédio”.

Gráfico 53 - Associação das variáveis liderança e motivação



Fonte: Elaboração própria

4.7. Análise de Conteúdo das Entrevistas

Procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas por forma a ajudar na compreensão das respostas aos questionários. As entrevistas foram feitas a dois elementos que exercem funções de chefia na ARH Alentejo, sendo submetidas a uma análise de conteúdo. Fizeram-se algumas transcrições do que se entendeu ser o mais importante do seu conteúdo.

Agruparam-se os dados dos entrevistados em blocos (caracterização do entrevistado e relacionamento entre líder e liderado).

Apresentamos a tabela seguinte (Tabela 17) para uma caracterização dos entrevistados.

Tabela 17 - Descrição dos entrevistados

Código da entrevista	A. Idade	B. Habilitações académicas	C. Antiguidade na Adm.Pública	D. Vínculo à organização
E1	53	Licenciatura	28 anos	CTFP - Indeterminado
E2	40	Licenciatura	18 anos	Comissão de Serviço

Fonte: Elaboração própria

Passamos de seguida à apresentação dos dados recolhidos nas entrevistas.

O bloco relacionamento entre líder e liderados tem como objectivos: compreender as relações do líder com o/a liderado/a; e identificar como o líder motiva os liderados/as.

As questões:

“ Considera-se um líder? Porquê?”

Neste ponto foram englobadas as percepções dos entrevistados relativamente ao facto de se considerarem líderes ou não.

Nesta questão os entrevistados têm opiniões distintas. Enquanto o E1 se considera um líder o E2, de uma forma geral, não se considera com tal.

E1 - *“ Sim. Por considerar que transmito sentido de liderança à minha equipa”.*

E2 - *“ Em certos pontos sim. Na globalidade do conceito, julgo que não. Pretendo e incentivo os colaboradores a desempenhar eficazmente as suas tarefas e a atingir os objectivos que lhe são propostos”.*

“Enquanto líder, qual a sua relação com os/as liderados/as?”

Neste ponto tentou aferir-se qual a relação dos entrevistados com a sua equipa de trabalho.

De um modo geral responderam que consideram importantes as relações de respeito, abertura e confiança. Um dos entrevistados (E2) refere ainda a importância das relações interpessoais entre líder-liderado.

E1 - *“Relação de total respeito, abertura e confiança”.*

E2 - *“ Julgo ter uma boa relação de proximidade com os colaboradores, não tanto no âmbito das suas vidas pessoais (apenas até onde cada um entende se expor), mais no acompanhamento e na colaboração profissional”.*

“De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera?”

Neste ponto pretendeu compreender-se de que forma os entrevistados exercem influência na sua equipa de trabalho.

De um modo geral a proximidade, o diálogo e o incentivo ao bom desempenho são as formas de influência descritas pelos entrevistados. Um dos entrevistados (E2) acrescenta que dando iniciativa aos colaboradores é mais uma das formas para os incentivar.

E1 - *“Através de uma permanente postura de proximidade, diálogo e incentivo ao bom desempenho”.*

E2 - *“(…) frequentemente explicando as tarefas e os seus objectivos a atingir, procurando e tentando perceber a sua visão sobre os mesmos e a forma como os pretende cumprir”.*

“De que forma a opinião da equipa que lidera é relevante para si?”

Neste ponto tentou aferir-se a importância da opinião dos colaboradores para os entrevistados.

De um modo geral os entrevistados consideram a opinião dos liderados de extrema importância.

E1 - *“(...) É extremamente importante, por permitir avaliar a minha actuação e postura, tornando possível corrigir eventuais falhas”.*

E2 - *“Atribuo-lhe enorme relevância. (...) Entendo que não há apenas uma forma de atingir o mesmo resultado e que o conhecimento e experiência adquirida pelos colaboradores têm grande importância para chegar a melhores soluções”.*

“Numa altura em que a progressão na carreira e a avaliação do desempenho, face à conjuntura actual, não são factores de motivação, de que forma motiva a sua equipa?”

Neste ponto tentou aferir-se de que forma os entrevistados motivam a sua equipa.

A motivação das equipas de trabalho, segundo os entrevistados, passa pelo estímulo e incentivos permanentes, pela valorização profissional, e pela autonomia profissional dos liderados. A liberdade possível na gestão da sua vida profissional e pessoal é também referida por um dos entrevistados (E2).

E1 - *“Através de estímulo e incentivo permanentes; dinamizando boas relações de trabalho; e valorização profissional dos colaboradores”.*

E2 - *“Ouvindo as suas opiniões sobre os assuntos que lhe dizem respeito e sobre o funcionamento da organização, dando-lhe a autonomia suficiente para desempenho das suas tarefas e para concretização dos seus objetivos e permitindo-lhe a liberdade possível na gestão da sua vida profissional e pessoal”.*

“Enquanto líder, o que pretende transmitir aos/às liderados/as?”

Neste ponto pretendemos compreender o que os entrevistados pretendem transmitir aos seus liderados.

O entrevistado (E1) pretende transmitir confiança e reconhecimento pelo desempenho das suas equipas de trabalho. O entrevistado (E2) pretende transmitir a autonomia, a pro-actividade e a iniciativa individual das suas equipas de trabalho.

E1 - “Confiança (na gestão de topo) e reconhecimento pelo seu desempenho (liderados/as)”.

E2 - “Com autonomia de actuação deverão ser proactivos e ter iniciativa individual, buscando as formas mais eficientes de atingir os objetivos propostos e a missão da organização, estabelecendo acções colaborativas com os seus colegas e chefias, onde todos ganham, principalmente a organização. Espero ser um exemplo desta minha visão”.

4.8. Discussão dos Resultados

A primeira parte do nosso trabalho revelou-se de extrema importância, pois foi através dos conhecimentos que obtivemos acerca das temáticas: administração pública, liderança e motivação profissional, que conseguimos construir toda a essência deste estudo.

A ideia principal do estudo foi a de conhecer a relação existente entre o estilo de liderança utilizado pelos líderes que exercem funções na ARH Alentejo e o grau de motivação dos seus trabalhadores.

Através da revisão bibliográfica, verificámos que a liderança é um tópico bastante estudado e que existem várias perspetivas a esse respeito, desde as mais tradicionalistas às mais contemporâneas.

Abordou-se o real da influência que os líderes exercem na vida organizacional, dos traços, competências e comportamentos que tornam os líderes mais eficazes, mas que não o garantem; dos componentes que envolvem a liderança: características dos líderes, características dos colaboradores e os atributos das situações, o sucesso da liderança, variam da aprendizagem e do apuramento de competências do líder, tornando-o mais eficaz, mas dependente directamente da relação líder-colaborador, e não sendo necessariamente exercida por uma só pessoa, antes podendo ser um processo partilhado.

A liderança, além disso, expandiu-se para incluir abordagens mais heróicas e visionárias de liderança, como a evolução da abordagem transaccional até à carismática e a transformacional.

No nosso estudo, demos prioridade aos comportamentos de liderança apropriada para cada situação organizacional. As abordagens das Universidades de Ohio e Michigan e a grelha de gestão de Blake & Mouton (1964) dominam as pesquisas nessa área; a matriz bidimensional (preocupação com as pessoas e preocupação com a produção) proposta por estes autores, que identificam cinco estilos principais de liderança, com um impacto distinto nos colaboradores, serviu para a construção do nosso questionário.

No fundo, todas as teorias abordadas serviram para encetar o caminho da compreensão da temática, verdadeiramente complexa e apaixonante.

A preocupação com a motivação surge com a perspectiva Humana, com a Abordagem Comportamental, também conhecida por movimento das Relações Humanas, ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando desde logo a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos colaboradores começa a ter maior relevância para a gestão. É nesta abordagem que se começa a considerar o papel das influências sociais no comportamento, nomeadamente através da análise da dinâmica dos grupos e da necessidade de encarar os colaboradores como seres complexos com influências motivacionais múltiplas que afectam o seu desempenho.

No estudo da motivação (Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007) também duas grandes questões se colocam: (1) o que estimula e/ou determina a motivação, ou seja, quais os objectivos; e (2) qual o grau de empenho (ou esforço) necessário ou razoável para realizar os objectivos. Desta taxonomia resulta o cruzamento das teorias de conteúdo e de processo com as teorias gerais e organizacionais, das quais resultam, os diferentes tipos de teorias da motivação.

As teorias de processo contrastam das teorias de conteúdo, vendo a motivação numa perspectiva dinâmica, procurando criar uma relação causal entre o tempo e os acontecimentos na medida em que estes se relacionam com o comportamento humano no local de trabalho. As teorias de conteúdo centram-se na identificação de factores associados à motivação num ambiente relativamente estático. Os dois grupos de teorias devem ser entendidos mais como complementares do que como oponentes, dando em conjunto uma visão mais completa dos factores intervenientes no comportamento humano.

Mas a motivação, não pode ser compreendida como um fenómeno individual, pois as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos e pela relação líder/colaboradores. Por outro lado, a motivação depara-se com novos desafios, nomeadamente o de enquadrar uma força de trabalho cada vez mais, diversa e o de reequacionar a mudança das relações de trabalho e do contrato psicológico, de uma lógica relacional para uma lógica transaccional.

Com base nos objectivos e na revisão de literatura efectuada, estruturamos uma hipótese de investigação, através da qual se pretendia avaliar a influência da liderança na motivação das suas equipas de trabalho. A hipótese é parcialmente corroborada através de uma correlação moderadamente positiva.

Neste estudo optou-se por se adoptar a caracterização das necessidades proposta por McClelland, pois esta parte do pressuposto que todos os colaboradores possuem os três tipos de necessidades (sucesso, afiliação e poder), embora uma das necessidades seja mais predominante, pretendendo desta forma, medir o grau de orientação para essa mesma necessidade dos grupos em estudo. Contudo, todas as teorias abordadas neste ponto, serviram para a melhor compreensão da temática.

Relativamente à parte empírica, utilizou-se para o estudo uma amostra composta por 47 indivíduos, os quais à data da colheita dos dados exerciam funções na ARH Alentejo.

Relativamente aos inquiridos constata-se que 59,6% pertencem ao sexo feminino e 40,4% ao sexo masculino, verificando-se, assim, algum equilíbrio entre os géneros.

A percentagem de inquiridos com idades compreendidas entre os 46 e 65 anos é de 72,4%. Quanto aos inquiridos com idades até aos 30 anos é nulo. A faixa de idades para mais 66 anos, com apenas 2,1%, é irrelevante. Verifica-se uma estrutura etária envelhecida carente de rejuvenescimento.

A grande maioria dos inquiridos, com 66,0%, está casado(a) ou possui uma união de facto. O estado de solteiro(a) e divorciado(a) totalizam 27,6%. O estado civil de viúvo(a) representa 4,3% da população total.

Quanto à formação académica, o ensino secundário e a licenciatura representam a maioria da população com 70,2%, sendo 36,2% com a formação académica 12.º ano e 34,0% licenciatura. Em menor percentagem encontram-se os inquiridos com a formação académica 1.º ciclo (6,4%), 2.º ciclo (2,1%), 3.º ciclo (8,5%), bacharelato (2,1%), mestrado (6,4%) e doutoramento (2,1%). Observamos que mais de 50% da amostra possui habilitações entre o 1º ciclo e o ensino secundário. Tal pode ser explicado pela antiguidade de alguns dos inquiridos bem como pelo facto de para a admissão de uma das duas grandes massas profissionais que

integra estas organizações, ou seja, os assistentes técnicos, não ser requisito níveis habilitacionais superiores.

Relativamente à antiguidade na A.P., os grupos com 11 a 20 anos e até mais de 20 anos de antiguidade na A.P. compõem o grosso dos inquiridos, com 88,1% do total. Com 11,9%, do total, surgem os inquiridos entre 1 e 10 anos de antiguidade na A.P..

A pesquisa mostra que os inquiridos com o vínculo contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (CTFPTI) compõem o grosso dos trabalhadores, com 95,8%, numa minoria surge, com 2,1% respectivamente, os inquiridos com o tipo de vínculo nomeação e “outro”. Verificamos que dos 47 inquiridos, 41 trabalham há mais de 10 anos na A.P., facto que aliado à quantidade de inquiridos que trabalha com CTFP Indeterminado (n=45), nos faz acreditar que as ARH’s são uma importante porta para um emprego pautado pela segurança e estabilidade contratual.

Os grupos profissionais que representam a maioria da população são o técnico superior e o assistente técnico com 80,8% (correspondendo 40,4% a cada um destes dois grupos). Em menor número encontram-se os grupos assistentes operacionais e “outro com” 12,8% e 6,4%, respectivamente. Constata-se que os recursos humanos da ARH Alentejo evidenciam insuficiência ao nível do número de técnicos superiores.

Relativamente à variável exercício de funções de Dirigente verifica-se que 6,4% dos inquiridos actualmente exercem funções de dirigentes, em contrapartida os restantes 93,6% da população total, não.

Ao analisarmos os dados relativos à liderança, baseando-nos na análise de frequências, constatamos que a maioria dos respondentes classificam o desempenho da sua chefia direta como justa, inovadora e 78,7% são da opinião de que se empenha a fundo e os demais acompanham-na evidenciando um líder que motiva os que com ele trabalham.

Com uma frequência acima da média, caracterizam a sua chefia direta como eficaz na gestão de conflitos, tentando detetar os motivos e procurando soluções em que todos ganhem.

Na opinião de 83,0% dos respondentes a sua chefia direta está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa e 78,7% defendem que delega eficazmente nos seus subordinados e reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho efectuado.

Para a maioria dos respondentes a sua chefia direta incentiva o trabalho em equipa e motiva-a para o sucesso, estimula as pessoas a desenvolverem as suas competências pessoais e técnicas e desperta nas pessoas autonomia na planificação de actividades e na execução das funções.

Analisando os valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, à parte I do inquérito, constatamos que a média mais alta atribuída ao comportamento da chefia foi: “*Tem uma relação com a equipa baseada na confiança*”, com 6,06, seguindo-se a característica: “*A minha chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir*”, com o $x_m=6,04$. O comportamento: “*Tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe*”, destacou-se com o valor médio mais baixo de 4,04.

Uma relação de confiança no ambiente de trabalho cria espaço para a cooperação, o comprometimento, a circulação de ideias inovadoras, superação das diferenças, aumentando a motivação no trabalho e melhora a comunicação.

Saber ouvir os trabalhadores é uma das habilidades necessárias para um bom líder. Goleman (2010) defende que essa é uma das capacidades essenciais para manter uma equipa motivada.

Na análise de perfil e inferências, verificamos em todas as dimensões que medem o estilo de líder, o simpático e o intermédio, com uma pontuação muito próxima, são os que obtiveram maior pontuação, seguidos pelo líder *laissez-faire*. De uma forma geral, os líderes integral e autocrático são os que apresentam menores pontuações.

De uma forma mais pormenorizada, concluímos que, os estilos de líder simpático e intermédio são os mais pontuados pelos inquiridos independentemente do sexo; da idade, apesar de nas idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos o líder com maior pontuação é o autocrático, já para os inquiridos com mais de 66 anos é o líder *laissez-faire*; do estado civil; da formação académica, sendo mais evidente nos inquiridos com o ensino secundário e licenciatura, pois estes representam cerca de 2/3 da amostra; da antiguidade na A.P. apesar

dos inquiridos com antiguidade entre 11 e 20 anos pontuarem melhor o líder *laissez-faire*; do vínculo à organização; da carreira, sendo o líder *laissez-faire* o estilo de líder mais pontuado pelos assistentes operacionais; e exerce função de dirigente é clara a preferência pelo líder simpático quer para quem exerce função de dirigente quer para quem não exerce função de dirigente.

A análise através da correlação bivariada baseada no coeficiente de *Spearman*, relativa aos estilos de liderança, revelou que as variáveis estão associadas a um nível moderado-forte.

O valor mais elevado encontrado (forte) é entre as variáveis relativas ao estilo de liderança “Simpático” e estilo de liderança “Integrador”, com um $\rho=.914$ e $p\text{-value}=.000$. O estilo de líder simpático coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades dos colaboradores, sendo sociável, menos formal e evita o conflito (Rego & Cunha, 2009).

De um modo geral, a variável estilo de liderança “Integrador” é o que apresenta maior associação com as demais variáveis de estilos de liderança, sendo todas a um nível forte ($\rho>.700$) e estatisticamente significativas ($p\text{-value}=.000$). Este estilo de líder caracteriza-se por ter uma forte preocupação quer com os objetivos laborais quer com os colaboradores da organização, reconhecendo a importância de cada um dos elementos para a realização das tarefas, sendo sociável e adoptando um estilo mais participativo (Rego & Cunha, 2009b), contrariamente aos outros, que apenas apresentam uma preocupação com uma das partes (líder simpático e autocrático), moderada em ambas as partes (líder intermédio) ou sem preocupação nenhuma (líder *laissez-faire*).

O valor mais baixo encontrado (moderado) é entre as variáveis relativas ao estilo de liderança “*Laissez-faire*” e estilo de liderança “Autocrático”, com um $\rho=.638$ e $p\text{-value}=.000$. O estilo de líder “*Laissez-faire*”, que é pouco sociável, abdica da tomada de decisão, não comunica muito com os colaboradores e aplica o mínimo esforço na realização da tarefa, contrasta com o estilo de líder autocrático que dá prioridade à produção e à tarefa, acentuando a sua concentração na tomada de decisão, sendo pouco sociável (Rego & Cunha, 2009b).

A variável estilo de liderança “*Laissez-faire*” é a que se apresenta com menor associação com as demais variáveis de estilos de liderança.

O líder ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel activo no planeamento e direcção das actividades do grupo.

Ao analisarmos os dados relativos à motivação, baseando-nos na análise de frequências, constatamos que a larga maioria dos inquiridos presta muita atenção aos sentimentos dos outros, tem uma boa relação com a chefia direta e com os colegas de trabalho. Observa-se que a amizade e o bom relacionamento social são importantes para a motivação dos inquiridos.

Dos inquiridos, 97,9% gosta de dar o seu melhor pela organização, mesmo sem lhe ser solicitado e 68%, no momento actual, sentem-se motivados para realizar um trabalho de qualidade. Dar o seu melhor, com gosto, satisfação, e ter amor ao que se pratica, significa “vestir a camisola” da organização.

Com uma frequência acima da média, os inquiridos considera a sua chefia direta uma fonte de inspiração, influenciando os seus níveis de motivação.

Para 83,0% dos inquiridos a possibilidade de melhorar profissionalmente influencia a sua motivação e 100% gosta de aperfeiçoar constantemente as suas competências profissionais.

Uma larga maioria dos inquiridos gosta do tipo de tarefas que lhe estão atribuídas e sentem-se realizados profissionalmente, por outro lado somente 24,1% sente que as suas potencialidades estão a ser aproveitadas.

Constata-se que 80,9% dos inquiridos sentir-se-ia mais motivado se tivesse mais recompensas profissionais, 59,5% sentem-se mais motivados com os incentivos não financeiro do que os financeiros e 68% está descontente com o seu horário de trabalho.

O feedback é percebido, pela totalidade dos inquiridos, como fator de motivação.

A realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso e o crescimento são factores de satisfação e motivação (Robbins, 2005, p.135)

Analisando os valores da média e do desvio padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, à parte II do inquérito, a média mais alta foi atribuída à questão: “*Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais*”, com $m=6,64$, seguindo-se

a questão: *"Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro"*, com o $m=6,60$. As questões: *"O meu salário é suficiente para viver com dignidade"* e *"O meu horário de trabalho é um fator de motivação"* destacaram-se com os valores médios mais baixos de $m=3,38$ e $m=3,51$, respetivamente. O valor médio das respostas às questões: *"No momento atual sinto-me motivado(a) para realizar um trabalho de qualidade"* e *"A minha chefia direta influencia os meus níveis de motivação"* foram de $m=4,98$.

Não podemos deixar de referir que para os inquiridos a remuneração e o horário de trabalho são considerados fatores de desmotivação. A questão monetária é importante para o individuo pois está associada a qualidade de vida, prazer e prestígio e quando a compensação monetária do trabalhador não corresponde ao valor que ele espera para manter a qualidade de vida desejável a sua motivação pode baixar.

Na análise de perfil e inferências, identificamos três factores que medem a motivação (necessidades de sucesso, necessidades de afiliação e necessidades de poder), segundo a caracterização estabelecida por McClelland encontrada no estudo de Rego & Cunha (2007).

Ao analisarmos os dados obtidos relativos à motivação, verificamos que as necessidades de sucesso obtêm maior pontuação, mas com uma diferença pouco significativa em relação às necessidades de afiliação. A maioria dos colaboradores não evidencia necessidades de poder. Esta relação das necessidades vem corroborar o facto de estarmos perante um estilo de líderes maioritariamente intermédio, seguido do líder simpático.

De uma forma mais pormenorizada, concluímos que, as necessidades de sucesso obtêm, maior pontuação, independentemente do sexo; da idade; do estado civil; da formação académica, apesar de os colaboradores sem estudos superiores evidenciarem mais necessidades de afiliação (Rego, 2000), sendo credível que a ausência de assertividade e espírito competitivo dos mais afiliativos os torne menos competitivos e ambiciosos, contrapondo com os colaboradores com estudos superiores, que evidenciam mais necessidades de sucesso e sendo mais notórias nos colaboradores com mestrado/doutoramento (Rego *et al.*, 2005), pois estes são mais ambiciosos e mais vocacionados para a excelência, tendo um espírito de iniciativa mais marcado; da antiguidade na A.P., evidenciando os inquiridos com CTFP-Indeterminado maiores pontuações, nestas necessidades de sucesso; do vínculo, apesar de o vínculo "outro" apresentar uma pontuação

superior na necessidade de afiliação; da carreira; e do facto de exercer, ou não, função de dirigente.

Quanto às variáveis dos diferentes factores de motivação, observou-se que a associação entre qualquer uma das variáveis está ao nível “moderado” (ρ entre 300 e 700) e são estatisticamente significativas ($p\text{-value}<0.05$).

A análise através da correlação bivariada baseada no coeficiente de *Spearman* revelou que o valor mais elevado encontrado (moderado) é entre as variáveis dos factores de motivação “Necessidade de Sucesso” e “Necessidade de Poder”, com $\rho=.669$ e $p\text{-value}=.000$. Os trabalhadores com estes dois factores de motivação “Necessidade de Sucesso” e “Necessidade de Poder” têm um desejo de ultrapassar padrões de excelência, denotando melhores desempenhos profissionais, tomando iniciativa e sendo mais persistentes na realização das tarefas, posturas progressivamente valorizadas nas organizações modernas e, presumivelmente, associadas a melhores notações nas avaliações de desempenho, factos estes que os leva a ter relação com as necessidades de poder, pois são muitas vezes responsáveis de determinados, projectos, tarefas, levando-os também, a estabelecerem relações afiliativas, como forma de aceitação dos seus projectos, ideias e actividades por partes dos outros colaboradores (Rego *et al.*, 2005).

O valor mais baixo encontrado (moderado) é entre as variáveis dos factores de motivação “Necessidade de Afiliação” e “Necessidade de Poder”, com $\rho=.365$ e $p\text{-value}=.012$. Os trabalhadores motivados pela “Necessidade de Afiliação” gostam de manter redes de relações interpessoais, tendendo a ser mais cooperativos e a conformar-se mais com os desejos de outros, embora possam actuar irada e defensivamente sob condições de ameaça (Rego *et al.*, 2005), em contrapartida os trabalhadores motivados pela “Necessidade de Poder” têm um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas, em afectar os seus comportamentos e emoções, procurando controlar ou influenciar os outros colaboradores, sentindo-se atraídos por riscos elevados e procuram posições de liderança e prestígio, sendo mais competitivos do que os colaboradores com fraca orientação para estas necessidades, facto que leva a esta relação entre as necessidades de poder e sucesso (Rego *et al.*, 2005).

De um modo geral, os factores de motivação “Necessidade de Sucesso” são os que apresentam maior associação com os demais factores de motivação. Os factores de motivação

“Necessidade de Afiliação” são os que apresentam menor associação com os factores de motivação.

Quando observadas em conjunto, as diversas variáveis de estilos de liderança e factores de motivação têm um nível de associação moderado (p entre 300 e 700) e são estatisticamente significativos ($p\text{-value} < .005$).

Não é observável grande disparidade entre os valores de associação, sendo o mais elevado entre as variáveis “Liderança Autocrático” e “Necessidade de Poder”; e sendo o mais baixo entre as variáveis “Liderança Intermédio” e “Necessidade de Afiliação”.

De acordo com os resultados, é possível observar associação entre os diversos estilos de liderança e os diversos factores de motivação. O estilo de “Liderança *Laissez-faire*” está associado a factores de “Necessidade de Sucesso”. O estilo de “Liderança Simpático” está associado a factores de “Necessidade de Afiliação”. Os estilos de “Liderança Intermédio” e “Autocrático” estão associados a factores de “Necessidade de Poder”. O estilo de “Liderança Integrador” está igualmente associado aos três factores de motivação.

Observou-se ainda que na associação entre as diversas variáveis dos estilos de liderança existem variáveis associadas quer a níveis moderados, quer fortes; e que a associação entre as diversas variáveis dos factores de motivação são apenas a nível moderado.

Feita a análise dos dados provenientes do inquérito e a análise de conteúdo das entrevistas procedemos à triangulação dos dados das análises quantitativa e qualitativa.

No que respeita às entrevistas, e para uma melhor perceção, agruparam-se os dados dos entrevistados em blocos (caracterização do entrevistado e relacionamento entre líder e liderado).

Relativamente ao relacionamento entre líder e liderado, esta dimensão assumiu neste estudo um papel fundamental para a obtenção de bons resultados quanto ao tipo de líder.

A forma como os líderes entrevistados se percecionam vai de encontro à perceção que os liderados têm da sua chefia direta.

Para ser um líder intermédio é necessário desenvolver atitudes e capacidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, procurando tomar decisões e acções acertadas, tendo em mente objectivos orientados para resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipa, capacidade para inspirar confiança, competência técnica, capacidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, capacidade em propor e estimular ideias, capacidade de ensinar e despertar melhores talentos.

Desta forma e ainda assim, os líderes entrevistados mostraram-se próximos deste tipo de liderança, isto porque, apuraram-se algumas das referidas características defendidas pelo tipo de liderança intermédia, tais como: espírito democrático, capacidade para inspirar confiança, autenticidade, respeito pelo ser humano, capacidade em propor e estimular ideias, capacidade de ensinar e despertar melhores talentos.

Podemos confrontar as afirmações dos líderes entrevistados com algumas respostas dos inquiridos, uma vez que verificamos haver relação entre o tipo de liderança no sentido de influenciar positivamente a motivação nas equipas de trabalho.

Em conclusão, a maioria dos inquiridos que participou neste estudo consideram que o estilo de liderança tem uma influência direta na sua motivação.

Acredita-se que o objetivo principal deste estudo foi atingido, tendo em conta que através das respostas e após o levantamento dos dados, foi possível identificar os estilos de líderes existentes na ARH Alentejo, os factores de motivação dos trabalhadores, quais os principais factores de motivação e a sua relação com o estilo de líder da organização estudada.

V . CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. Conclusões e Considerações Finais

Vivemos hoje numa época de transição profunda e de mudanças radicais. A expansão alucinante das novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias de informação ao dispor das organizações, a difusão “explosiva” da informação, as decisões tomadas pelos actores do Sistema Político Internacional (Couto, 1988) que inevitavelmente influenciam o rumo mundial dos acontecimentos, assim como a constante alteração do comportamento das pessoas, trazem consigo aos diversos níveis (económico, tecnológico, social, cultural, militar, religioso) incerteza, turbulência e instabilidade no seio de todas as organizações mundiais.

Hoje mais que nunca a capacidade de resposta dos líderes é posta à prova. As organizações dependem cada vez mais das decisões que os líderes tomam. Os líderes actuais têm de agir com uma menor margem de erro do que no passado, para conseguirem chegar primeiro, com maior eficiência e eficácia, ou seja, atingir os objectivos definidos pelas suas organizações e alcançar o sucesso.

Neste contexto, o presente estudo pretende acrescentar valor, considerando que os estudos publicados nesta área, especialmente em Portugal, segundo foi possível apurar através de pesquisa, são bastante reduzidos.

A liderança, hoje em dia, é um tema muito debatido, sendo cada vez mais atribuído ao líder um papel vital para o desempenho dos seus trabalhadores e, conseqüentemente da organização. Uma parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes. Eles têm um impacte decisivo sobre aquilo que as organizações são, fazem e aprendem.

Compete-lhes criar contextos favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento psicológico dos membros da organização (Cunha *et al.*, 2006).

Numa outra vertente temos a motivação. A actuação dos trabalhadores tem um impacto significativo nas ARH's, pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade.

Neste sentido e ao longo desta dissertação foi efectuada uma análise de algumas teorias de liderança e motivação defendidas por diversos investigadores ao longo das últimas décadas.

Como resultado de diversos estudos foram identificadas atitudes específicas dos estilos de líder presentes nas várias populações onde aplicaram a escala de liderança baseada na Grelha de Gestão de Blake & Mouton (1964) e identificadas as necessidades motivacionais sugeridas nas três fontes de motivação desenvolvidas por McClelland (1987). Neste contexto associamos o estilo de liderança e as necessidades de motivação dos colaboradores ao sucesso das organizações.

Após uma breve revisão de conceitos acerca dos processos de liderança e de motivação, desde logo se evidenciou a dificuldade de consenso, pois cada autor que se debruça sobre estes fenómenos define a liderança ou a motivação à imagem da sua investigação. Deparamo-nos, então, com a inexistência de uma concepção universal de liderança e de motivação.

A presente investigação procurou centrar-se em dois principais temas teóricos que devido à sua complexidade têm assumido uma importância cada vez maior e mais diversificada. Inicialmente abordou-se as várias teorias em torno da liderança e da motivação, como forma de melhor retratar os temas. Foi precisamente a partir deste ponto que se formulou a questão principal desta investigação à qual se tem intenção de dar agora resposta:

Será que os comportamentos dos líderes, provocam nos trabalhadores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?

De acordo com os resultados obtidos neste estudo podemos fornecer uma resposta afirmativa a esta questão, pois os resultados apresentados, mostram que os estilos de líderes presentes na ARH Alentejo influenciam as necessidades motivacionais dos colaboradores. Atendendo às análises efectuadas, podemos afirmar que a hipótese formulada se verifica.

Ao nível da liderança permitiu-nos fazer uma descrição mais completa do estilo de líder existente na ARH em estudo, bem como ao nível da motivação, verificando assim, os estilos de

líderes presentes nesta organização e as necessidades de motivação dos trabalhadores, e em especial a relação entre os estilos de líderes e estas necessidades.

Foi evidente que os líderes da ARH Alentejo são participativos e preocupados com os trabalhadores, que têm uma influência significativa na motivação das suas equipas de trabalho.

Contudo, os trabalhadores, na sua maioria classificaram o líder como intermédio e simpático, o estilo de líder intermédio é moderada e equitativamente centrado quer nas pessoas quer nas tarefas. O estilo de líder simpático coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades dos colaboradores, sendo sociável, menos formal e evita o conflito (Rego & Cunha, 2009). Ou seja, líderes com uma moderada preocupação quer com a produção quer com os próprios colaboradores, reconhecendo a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, comprometendo-se com as decisões tomadas, sendo responsável e ponderado, encorajando os membros da equipa e enfatizando o bom relacionamento entre eles, criando uma atmosfera e um ritmo de trabalho amigável, fomentando as boas relações, com um adequado desempenho organizacional, pois mantêm um equilíbrio entre as necessidades do trabalho e a moral dos colaboradores (Rego & Cunha, 2009b). Em suma, é um líder que tem em conta: o respeito, no sentido de fazer os colaboradores sentirem que são importantes para a organização; o reconhecimento, inclui não só a recompensa pelo trabalho efectuado, mas também os comportamentos e políticas que reconhecem as contribuições e a individualidade dos colaboradores; a responsabilidade, traduzida aqui na necessidade que as pessoas têm que o seu potencial seja reconhecido; o divertimento, no sentido de fazer com que os colaboradores gostem do seu trabalho e o façam com entusiasmo, boa disposição e até com prazer (Teixeira, 2005, p. 160).

Por sua vez, os colaboradores na sua maioria evidenciam fortes necessidades de sucesso e fracas necessidades de poder.

Podemos presumir que os pressupostos sobre as principais teorias da motivação se mantêm, apesar da inversão em relação ao perfil médio encontrado em numerosos estudos efectuados em Portugal (fortes necessidades de afiliação, moderadas necessidades de sucesso e fracas necessidades de poder), a contrastar com o perfil encontrado no nosso estudo (fortes necessidades de sucesso, moderadas necessidades de afiliação e fracas necessidades de

poder) (e.g., Rego & Cunha, 2007), devendo, no entanto, ter-se em conta as características do novo ambiente das organizações, as novas estruturas organizacionais e, sobretudo, as características dos colaboradores do conhecimento que, agora possuidores de capacidades acrescidas, se situam em patamares diferentes nas hierarquias de necessidades, valores, desejos e exigências. E tudo isso, tem de ser tido em conta pelos líderes que enfrentam, também aqui, novos e estimulantes desafios (Teixeira, 2005).

Em síntese, ao longo deste estudo foi possível identificar e caracterizar o conceito de liderança presente na ARH Alentejo. Destacam-se portanto, algumas características essenciais e fundamentais ao êxito do processo de liderança, que podem ser consideradas de extrema relevância para a liderança. Assim, a competência, a exigência, a organização, a empatia, a motivação, a clarificação do papel e das tarefas, a eficácia comunicacional, a determinação, a justiça, a compreensão, a consulta e partilha por parte do líder incentivam os seguidores à prática de uma maior esforço, empenhamento, dedicação, motivação, satisfação, rigor, profissionalismo, confiança, respeito, dinamismo e segurança, contribuindo assim de uma forma decisiva para êxito do grupo e da organização.

Por fim, poder-se-á afirmar que apesar do exposto nesta investigação, existe a consciência que muito ficou ainda por dizer.

5.2. Limitações do Estudo

No decorrer da investigação, deparamos com algumas limitações que, de uma forma ou outra, interferiram no presente estudo e, que posteriormente, podem ser colmatados com pesquisas futuras. Inicialmente, como limitação do nosso estudo apontamos o facto de que estes resultados estão naturalmente limitados pela amostra utilizada. Assim, num próximo estudo seria importante contemplar um maior número de trabalhadores.

Seguidamente, chama-se a atenção para o facto do questionário aplicado não ser uma ferramenta previamente aferida e como tal pode constituir um ponto de menor robustez, uma

vez que são realizadas inferências com base no mesmo. Contudo, as várias análises fatoriais realizadas e os resultados da consistência interna obtidos parecem apontar para uma boa fiabilidade do instrumento.

O facto de não existirem investigações sobre a liderança no sector do ambiente, em particular em Portugal, condiciona a comparação em termos de resultados com investigações anteriores.

5.3. Contributos e Investigação Futura

Admite-se que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de outras linhas de investigação uma vez que se acredita que novos e interessantes estudos poderão nascer a partir daqui.

Nesta sequência e tendo como base este estudo, poderão ser realizadas outras investigações nesta área, nomeadamente ao nível:

- de outros estilos de liderança, que não os aplicados, de forma a que se possam identificar outros estilos de liderança presente nas ARH's;
- de outros factores com influência na motivação dos trabalhadores;
- da influência do género na liderança;
- da implicação das emoções na motivação dos trabalhadores.

BIBLIOGRAFIA

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Andrade, M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação* (10ª ed). São Paulo: Atlas.

Araújo, J. F. (2004). *A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade*.

Araújo, J. F. (2005). *A Reforma do Serviço Nacional de Saúde: o novo contexto de gestão pública*.

Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Univ of California Press.

Bass, Bernard M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Bilhim, J. A. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. & Castro, I. M. (1997). *Comportamento Organizacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. A. (2008). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. 6.ª ed., Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1982). *A Comparative of Situationalism and 9,9 Management by Principle*. *Organizational Dynamics*.

Candeias, A. L. S. (2009). *A Motivação como Variável Determinante da Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital do Espírito Santo de Évora E.P.E..* Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Cervo, A. & Bervian, P. (1983). *Metodologia Científica*, 3ª ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). , I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.

Collins, J. C. (2001). Level 5: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, January. V 79, nº 1 (ENE 2001), 66-76.

Condeça, J. V. (2009). Aplicações SIG no Apoio aos Processos de Licenciamento na ARH do Alentejo, I.P. O Caso das Captações de Água. *Trabalho de Projecto*, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P.; Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Daft, R. L. (1999). *Administração* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.

Daldofo, M.; Lana, R. & Silveira, A. (2008). *Métodos Quantitativos e Qualitativos: um resgate teórico*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*. Blumenau. V 2, nº 4, 01-13.

Doron, R., & Parot, F. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores. (Tradução do original em língua francesa Dictionnaire de Psychologie. Paris: Presses Universitaires de France, 1991).

Dror, Y. (1997). O Administrador Público Tipo Delta para o Século XXI. *Revista do Serviço Público*, ano 48, n.º 2, 05-24.

Dubrin, A. J. (1998). *Princípios da Administração* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.

Ferreira, M. F. (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*. Loures: Editora Lusociência.

Fonseca, A. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização* (1ª ed.). Loures: Lusociência.

Freixo, M.J. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e debates.
- Gonçalves, H. (2005). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Avercamp.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gregolin, M. R., Patzlaff, A. C., & Patzlaff, P. M. G. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações (Motivation for work and human behavior in organizations). *Emancipação*, Ponta Grossa. V. 11, n.º 1, 59-71.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reengenharia. Revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 43-65.
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*, (2ª ed. rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 03-19.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do?. *Harvard Business Review*, V.68, n.º 3, 103-111.
- Krumm, D. (2005). *Psicologia do Trabalho – Uma Introdução à Psicologia Industrial/Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2001). *Fundamentos da metodologia científica* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lampreia, L. & Sousa, P. (1997). Contributos para uma nova cultura da gestão pública. Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organization behaviour for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Latham, G. & Locke, E. (1979). Goal-setting: A motivacional technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Silabo.

Maesschalck, J. (2004). *The Impact of New Public Management Reform on Public Servants' Ethics: Towards a Theory*. *Public Administration*, 82 (2), 465-489.

Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2005). *Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática*. Porto Alegre: Edições Artmed.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (3ª ed.). New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Maximiano, A. C. (2006). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução digital* (6ª ed.). São Paulo.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2008). Ciências da Administração, Gestão Pública e Governação em Portugal. Moreira, JM; Jalali, C; Alves, A. A, (eds) *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do serviço público*. Coimbra: Almedina.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Nye Jr., J. S. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parreira, M. I. L. (2012). *O Impacte do Sistema de Avaliação do Desempenho na Motivação e na Satisfação dos Trabalhadores do Instituto de Segurança Social, IP..* Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Peters, G. (2000). Contracts as a tool for public management: their strange absence in North America. *Contracting in the New Public Management: From Economics to Law and Citizenship, Amsterdam, IOS Press*, 33-47.

Pimpão, A. (1995). *Estratégia e planeamento na gestão e administração pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Pinheiro, A. P. (2008). *O impacto de um sistema de gestão da qualidade na modernização da Administração Pública: o caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Pinto, A.C. (2001). *Psicologia Geral*. Lisboa: Universidade Aberta.

Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Melo, L. T., Moreira, M. A., Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public services*. Oxford: UK; Cambridge: USA.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed). Novo Hamburgo: FEEVALE.

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 18 (3), 335-344.

Rego, A.; Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de trabalho em Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009a). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009b). *Sim Chefe*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2012). Liderança Humanizada: Humanos Gerindo Humanos. *Revista Dirigir*, 117. Janeiro – Março, 41-44.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Teoria da autodeterminação e da facilitação da motivação intrínseca, o desenvolvimento social e bem-estar. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Robbins, S. P. (1993). *Organization Behavior* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Education.

Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Prentice-Hall. (Tradução do original em Inglês *Organization Behavior* (11th ed.). Prentice Education, Inc., 2005).

Robbins, S. P. (2008). *Comportamento Organizacional* (11ª ed). São Paulo: Robbins.

Rocha, J. A. (1986). O Estado Administrativo Português. *Tese de PhD*, University of South Carolina, Columbia.

Rocha, J. A. (2001). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA.

Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273.

Roesch, S. (2010). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello (3^a ed.). São Paulo: Atlas.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Santos, A. M. A. F. (2010). A responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Évora.

Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração* (5^a ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.

Schubert, T. (2009). *Empirical observations on New Public Management to increase efficiency in public research—Boon or bane?*. *Research Policy*, 38(8), 1225-1234.

Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa. Escolar Editora.

Stoker, G. (2008). *Gestão do Valor Público. A Administração Pública orientada pela missão*. *Moreira, Jalali e Alves, Estado Sociedade Civil e Administração Pública. Para um novo paradigma do Serviço Público*, Coimbra: Almedina.

Stoner, J. A. & Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil.

Tappen, R. (2005). *Liderança e Administração em Enfermagem: conceitos e prática* (4ª ed.). Lisboa: Lusociência.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Tsallis, C. (1985). Por que pesquisa na Universidade? *Ciência e Cultura*, v. 37, n. 4, 570-572, abr.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho.

Yin, R. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2008). *“Case Study Research: Design and Methods”* (4ª ed). Thousand Oaks Sage Publications Inc., Applied Social Research Methods Series.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Edição. Brasil: Bookman.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

SITES CONSULTADOS

<http://www.coladaweb.com/administracao/teoria-comportamental>, acesso em: 09.04.2015

www.apambiente.pt/, acesso em: 11.04.2015

<http://www.cejur.pt/>, acesso em: 11.04.2015

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=fe2e21aa-84c3-4289-a8d5-f118ed517798>, acesso em: 11.04.2015

<http://survey.dgaep.gov.pt/lime/index.php?r=survey/index/sid/429988/lang/pt.>, acesso em: 08.05.2015

<<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/viewArticle/757>>. Acesso em: 31.05.2015. [[Links](#)]

ANEXOS

ANEXO 1 - Pedido de autorização para realização de investigação

Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa
Quinta do Pereiro – Caixa Postal 601
Ilha do Castelo
7040 Arraiolos
e-mail: stelagsfrosa@gmail.com
Telm: 962590562

ADAAF, para
resposta, com a
minha concordância
Matoso
27/3/15

Exm.º Senhor
Administrador Regional da ARH Alentejo
Av.º Eng.º Arantes e Oliveira, n.º 193
7005 – 514 Évora
André Matoso
Administrador da ARH do Alentejo
(por subdelegação de competências)

ASSUNTO: Pedido de autorização para realização de um estudo no âmbito da tese de Mestrado

Sou aluna do Mestrado em Gestão, Área de Especialização em Setor Público e Administrativo, da Universidade de Évora, e presentemente encontro-me a elaborar a dissertação final.

O meu projecto intitula-se "*Os comportamentos dos líderes como fator de motivação nas equipas da atual Administração Pública – estudo de caso na ARH Alentejo*", e tem como objectivo geral compreender de que forma os comportamentos dos líderes constituem fatores de motivação nas equipas da atual Administração Pública. Relativamente aos objectivos específicos foram definidos os seguintes: i) Identificar e caracterizar a motivação dos trabalhadores que fazem parte da ARH Alentejo e a importância que estes atribuem aos líderes atuais para essa motivação; ii) Identificar e caracterizar os líderes atuais das diferentes classes profissionais, na ARH Alentejo; iii) Avaliar os aspetos motivacionais dos trabalhadores da ARH Alentejo.

No desenvolvimento do projecto, foram concebidos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente, um guião de entrevista a aplicar aos dirigentes e um questionário a aplicar aos restantes trabalhadores. A participação será voluntária e anónima, pelo que as respostas serão mantidas em sigilo e analisadas em conjunto e de forma confidencial. Neste âmbito solicita-se, a V. Ex.ª, autorização para desenvolver a referida investigação e autorização para o uso da designação da Administração da Região Hidrográfica do Alentejo, unicamente para a realização deste trabalho de mestrado.

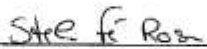
EO25705-201503-ARRALC03-201503-2015

Sabendo que o tema da Gestão de Recursos Humanos é de grande pertinência na ~~Administração Pública, onde se inclui o ARH Alentejo, contamos com a receptividade e~~ disponibilidade de V. Ex.ª para colaborar neste projeto.

Para maiores esclarecimentos relativamente ao plano de investigação, anexa-se o Projeto de Dissertação

Atenciosamente,

Évora, 25 de março de 2015



(Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa)

ANEXO II - Despacho a autorizar a realização de investigação

De: José Bernardino

Enviada: quarta-feira, 1 de Abril de 2015 16:21

Para: Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa

Cc: André Matoso

Assunto: Realização de um estudo académico na ARH do Alentejo

Exma. Dra. Stela Rosa,

Na sequência do seu pedido para realização de um estudo académico na ARH do Alentejo, no âmbito da sua tese de mestrado, comunica-se a concordância do Sr. Administrador da ARH do Alentejo, conforme despacho emitido em 27/03/2015.

Com os melhores cumprimentos.

José Bernardino

Chefe de Divisão

Divisão de Assuntos Administrativos e Financeiros

Administração da Região Hidrográfica do Alentejo

Av. Eng.º Arantes e Oliveira, 193 | 7004-514 Évora | PORTUGAL

Telefone: [\(+351\) 266 768 200](tel:+351266768200) | Fax: [\(+351\) 266 768 230](tel:+351266768230)

e-Mail: jose.bernardino@apambiente.pt

Proteja o ambiente. Pense se é mesmo necessário imprimir este email!

ANEXO III – DGAEP I Inquérito

DGAEP | Inquérito sobre os fatores de motivação na Administração Pública

(<http://survey.dgaep.gov.pt/lime/index.php?r=survey/index/sid/429988/lang/pt.>, até 8.maio.2015)

Questionário de satisfação para colaboradores

Identificação da Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percepciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objectivos, afectar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)</i>	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Acções de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objectivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em acções de formação						
Participar em projectos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo
 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

* Este quadro tem dois objectivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO IV – Inquérito na ARH Alentejo



Exmo. (a). Sr. (a):

O presente inquérito integrará um estudo intitulado “*Os comportamentos dos líderes como fator de motivação nas equipas da atual Administração Pública – estudo de caso na ARH Alentejo*”, a realizar no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão – Especialização em Setor Público e Administrativo da Universidade de Évora, pela mestranda Stela Maria Galapito Serra Fé Lourenço da Rosa, sob orientação da Profª. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira.

Agradecemos desde já a disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, pelo que pedimos que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más, é a sua opinião que importa.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**. O **anonimato** é respeitado por isso não coloque a sua identificação em nenhuma das páginas. O tratamento de dados é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Muito gratas pela colaboração,

A Mestranda,
Stela Maria G. S. Fé L. Rosa
E-mail: stelagsfrosa@gmail.com

A Orientadora ,
Profª. Doutora Maria de Fátima Nunes
Jorge Oliveira
E-mail: mfj@uevora.pt

PARTE I – Liderança Organizacional

Marque com uma cruz a opção que no seu entender melhor descreve **a sua chefia direta**.
Avalie as várias afirmações numa escala de 1 a 7, em que:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 5. Concordo ligeiramente/um pouco |
| 2. Discordo | 6. Concordo |
| 3. Discordo ligeiramente/um pouco | 7. Concordo totalmente |
| 4. Não sei/estou indeciso (a) | |

		1	2	3	4	5	6	7
1	A minha chefia direta facilita o diálogo e sabe ouvir.							
2	Apoia as decisões que promovem as boas relações.							
3	Gere eficazmente os conflitos na equipa procurando detetar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás deles.							
4	Conhece e respeita as individualidades dos elementos da sua equipa.							
5	Está atenta aos problemas de cada membro da equipa.							
6	Tem em consideração os limites de cada um.							
7	Está atenta ao desempenho de cada elemento da equipa.							
8	Avalia o trabalho dos subordinados de forma justa fazendo com que se sintam estimulados a quererem dar mais de si mesmos.							
9	Tem uma relação com a equipa baseada na confiança							
10	É orientada por valores éticos.							
11	É justa.							
12	Promove o bem-estar e a união da equipa.							
13	Gera abertura e participação na equipa criando um ambiente positivo.							
14	Incentiva o trabalho em equipa e motiva-a com sucesso.							
15	Incentiva a participação de todos os elementos da equipa na definição das metas e dos objectivos.							
16	Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipa.							
17	Impele a equipa a atingir as metas fixadas.							
18	Explica adequadamente a toda a equipa o motivo das decisões que toma.							
19	Cria coesão e espírito de grupo.							
20	Mantém a equipa motivada para os resultados.							
21	Dá feedback individual e à equipa relativamente ao trabalho efectuado.							
22	Tem uma relação com a equipa baseada na hierarquia/no estatuto de chefe.							
23	Reconhece e elogia as pessoas pelo bom trabalho efectuado.							
24	Sabe dialogar e fazer-se ouvir.							
25	Apresenta as suas ideias com eficácia.							

26	Aceita as opiniões, atitudes e ideias dos seus subordinados.								
27	Estimula as pessoas a desenvolver as suas competências pessoais e técnicas.								
28	Estimula nas pessoas a autonomia na planificação de actividades e na execução das funções.								
29	Delega eficazmente nos seus subordinados.								
30	Estabelece objectivos claros e define planos para os atingir.								
31	Fixa metas a atingir.								
32	Resolve problemas de forma criativa e inteligente.								
33	Desafia o "sempre se fez assim".								
34	Concebe soluções inovadoras e eficazes.								
35	Procura sempre soluções em que todos ganhem.								
36	Identifica tendências e planeia mudanças necessárias.								
37	Examina a informação com sentido crítico.								
38	Empenha-se a fundo e os demais acompanham-no.								
39	Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delega-as.								
40	Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em stress.								
41	Entrega-se ao trabalho de "alma e coração".								

PARTE II – Motivação no Trabalho

As frases que se seguem têm como objetivo avaliar a sua motivação no trabalho. Avalie as várias afirmações numa escala de 1 a 7, em que:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Discordo totalmente | 5. Concordo ligeiramente/um pouco |
| 2. Discordo | 6. Concordo |
| 3. Discordo ligeiramente/um pouco | 7. Concordo totalmente |
| 4. Não sei/estou indeciso (a) | |

		1	2	3	4	5	6	7
1	O meu salário é suficiente para viver com dignidade							
2	Os incentivos financeiros motivam-me mais do que os não financeiros.							
3	Se tivesse mais recompensas profissionais, sentir-me-ia mais motivado(a).							
4	O meu horário de trabalho é um fator de motivação.							
5	Na minha organização existem boas condições físicas para a realização do trabalho.							
6	Na minha organização sinto-me seguro(a) relativamente à manutenção do meu posto de trabalho.							
7	A possibilidade de melhorar profissionalmente influencia a minha motivação.							
8	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.							
9	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências profissionais.							
10	A experiência profissional faz-me sentir motivado(a).							
11	Com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.							
12	Se estiver mais motivado(a) produzo mais e com maior qualidade.							
13	Gosto de dar o meu melhor pela organização, mesmo sem me ser solicitado.							
14	No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.							
15	Presto muita atenção aos sentimentos dos outros.							
16	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.							
17	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.							
18	Tenho uma boa relação com a minha chefia direta.							
19	Tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.							
20	Sinto que os meus colegas estão motivados no trabalho que desempenham.							
21	No momento actual sinto-me motivado(a) para realizar um trabalho de qualidade.							
22	A minha chefia direta é uma fonte de inspiração.							
23	A minha chefia direta influencia os meus níveis de motivação.							
24	No momento actual a minha chefia direta faz com que me sinta valorizado(a).							
25	A qualidade do meu desempenho é reconhecida pela minha chefia direta.							
26	Gosto do tipo de tarefas que me estão atribuídas.							
27	Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.							
28	Sinto-me realizado(a) profissionalmente.							
29	As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas.							

PARTE III – Caracterização do Trabalhador

Assinale com um (x) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

1. Sexo:

- Feminino
 Masculino

2. Idade:

- Até 30 anos
 Entre 31 e 45 anos
 Entre 46 e 55 anos
 Entre 56 e 65 anos
 Mais de 66 anos

3. Estado Civil:

- Solteiro(a)
 Casado(a)/União de facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

4. Formação Académica:

- 1.º Ciclo (4.º ano)
 2.º Ciclo (6.º ano)
 3.º Ciclo (9.º ano) ou equivalente
 Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

5. Antiguidade na Administração Pública:

- Entre 1 e 5 anos
 Entre 6 e 10 anos
 Entre 11 e 20 anos
 Mais de 20 anos

6. Tipo de Vínculo à Organização:

- Nomeação
- Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado
- Contrato de trabalho em funções públicas a tempo resolutivo certo
- Contrato de trabalho em funções públicas a tempo resolutivo incerto
- Outro

7. Carreira:

- Técnico Superior ou equiparada
- Assistente Técnico ou equiparada
- Assistente Operacional ou equiparada
- Outra (exemplo: informática)

8. Atualmente exerce funções dirigentes?

- Sim
- Não

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO V – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Entrevistadora: Stela Fé Rosa

Local: ARH Alentejo (edifício da CCDR)

Recurso: Email

BLOCOS	OBJETIVO DO BLOCO	QUESTÕES ORIENTADORAS	QUESTÕES ORIENTADORAS
Caracterização do entrevistado	- Conhecer o entrevistado	Apresente-se	A. Idade B. Habilitações académicas C. Antiguidade na Adm.Pública D. Vínculo à organização
Relacionamento entre líder e liderado(a)	- Compreender as relações do líder com o/a liderado/a . - Identificar como o líder motiva os liderados/as.	Fale de si enquanto líder	A. Considera-se um líder? Porquê? B. Enquanto líder, qual a sua relação com os/as liderados/as? C. De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera? D. De que forma a opinião da equipa que lidera é relevante para si? E. Numa altura em que a progressão na carreira e a avaliação do desempenho, face à conjuntura actual, não são factores de motivação, de que forma motiva a sua equipa? F. Enquanto líder, o que pretende transmitir aos/às liderados/as?

ANEXO VI – Caracterização da amostra

Caracterização da mostra

Gráfico 1 - Distribuição dos valores percentuais da variável sexo

Género					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	28	59,6	59,6	59,6
	Masculino	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Gráfico 3 - Distribuição dos valores percentuais da variável idade

	Idade	Frequency
31 a 45 anos	25,5%	12
46 a 55 anos	44,7%	21
56 a 65 anos	27,7%	13
Mais de 66 anos	2,1%	1
Total	100,0	47

Gráfico 3 - Distribuição dos valores percentuais da variável estado civil

Estado civil					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	8	17,0	17,4	17,4
	Casado / União	31	66,0	67,4	84,8
	Divorciado	6	12,6	10,9	95,7
	Viúvo	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	97,9	100,0	
Missing	System	0	0,0		
Total		47	100,0		

Gráfico 4 - Distribuição dos valores percentuais da variável formação acadêmica

Formação acadêmica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º Ciclo	3	6,38	6,5	6,5
	2º Ciclo	1	2,13	2,2	8,7
	3º Ciclo	4	8,51	8,7	17,4
	Ens. Secundário	17	36,17	37,0	54,3
	Bacharel	1	2,13	2,2	56,5
	Licenciatura	16	34,04	34,8	91,3
	Mestrado	3	6,38	6,5	97,8
	Doutoramento	1	2,13	2,2	100,0
	Total	46	97,87	100,0	
Missing	System	1	2,13		
Total		47	100,0		

Gráfico 5 - Distribuição dos valores percentuais da variável antiguidade na Administração Pública

Antiguidade em FP					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5	4	8,5	8,7	8,7
	6 - 10	1	2,1	2,2	10,9
	11 - 20	7	14,9	15,2	26,1
	21 - ...	34	72,3	73,9	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		47	100,0		

Gráfico 6 - Distribuição dos valores percentuais da variável vínculo à organização

Tipo de vínculo					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nomeação	1	2,13	2,1	2,1
	CTFP - Indeterminado	45	95,74	95,7	97,9
	Outro	1	2,13	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Gráfico 7 - Distribuição dos valores percentuais da variável carreira

		Carreira			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Téc. superior	19	40,4	41,3	41,3
	Assist. Técnico	18	38,3	39,1	80,4
	Assist. operacional	6	12,8	13,0	93,5
	Outra	3	6,4	6,5	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Missing	System	1	2,1		
Total		47	100,0		

Gráfico 8 - Distribuição dos valores percentuais da variável função de dirigente

		Função de direcção			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	6,4	6,4	6,4
	Não	44	93,6	93,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

ANEXO VII - Dados de Frequências: Liderança

Base para os gráficos n.ºs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15.

Respostas obtidas na parte I do inquérito feito aos trabalhadores da ARH Alentejo

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente/ um pouco	Não sei/estou indeciso(a)	Concordo ligeiramente/ um pouco	Concordo	Concordo totalmente
L1	0,0%	0,0%	6,4%	4,3%	6,4%	44,7%	38,3%
L2	0,0%	6,4%	2,1%	2,1%	10,6%	34,0%	44,7%
L3	2,1%	8,5%	8,5%	8,5%	23,4%	34,0%	14,9%
L4	2,1%	0,0%	6,4%	8,5%	8,5%	44,7%	29,8%
L5	2,1%	0,0%	12,8%	4,3%	17,0%	40,4%	23,4%
L6	2,1%	4,3%	6,4%	2,1%	19,1%	38,3%	27,7%
L7	2,1%	2,1%	2,1%	10,6%	25,5%	42,6%	14,9%
L8	2,1%	8,5%	10,6%	12,8%	17,0%	27,7%	21,3%
L9	2,1%	0,0%	4,3%	2,1%	8,5%	40,4%	42,6%
L10	2,1%	0,0%	0,0%	14,9%	12,8%	40,4%	29,8%
L11	2,1%	2,1%	8,5%	4,3%	10,6%	44,7%	27,7%
L12	2,1%	0,0%	12,8%	2,1%	17,0%	29,8%	36,2%
L13	4,3%	2,1%	8,5%	6,4%	12,8%	40,4%	25,5%
L14	4,3%	2,1%	10,6%	8,5%	29,8%	27,7%	17,0%
L15	0,0%	8,5%	8,5%	12,8%	31,9%	21,3%	17,0%
L16	0,0%	4,3%	8,5%	4,3%	27,7%	42,6%	12,8%
L17	0,0%	4,3%	8,5%	12,8%	19,1%	48,9%	6,4%
L18	2,1%	4,3%	12,8%	17,0%	23,4%	31,9%	8,5%
L19	0,0%	6,4%	10,6%	14,9%	10,6%	38,3%	19,1%
L20	0,0%	4,3%	10,6%	14,9%	14,9%	38,3%	17,0%
L21	2,1%	4,3%	12,8%	10,6%	25,5%	29,8%	14,9%
L22	6,4%	10,6%	25,5%	17,0%	12,8%	25,5%	2,1%
L23	0,0%	2,1%	6,4%	12,8%	25,5%	25,5%	27,7%
L24	2,1%	4,3%	8,5%	6,4%	14,9%	31,9%	31,9%
L25	2,1%	4,3%	8,5%	8,5%	17,0%	31,9%	27,7%
L26	2,1%	2,1%	4,3%	8,5%	23,4%	46,8%	23,4%
L27	0,0%	2,1%	4,3%	8,5%	25,5%	36,2%	12,8%
L28	0,0%	4,3%	4,3%	4,3%	27,7%	40,4%	19,1%
L29	0,0%	0,0%	8,5%	12,8%	23,4%	46,8%	8,5%
L30	2,1%	4,3%	8,5%	21,3%	21,3%	31,9%	10,6%
L31	4,3%	4,3%	10,6%	8,5%	25,5%	40,4%	6,4%
L32	0,0%	2,1%	8,5%	8,5%	27,7%	40,4%	12,8%
L33	0,0%	2,1%	17,0%	10,6%	21,3%	34,0%	14,9%
L34	0,0%	0,0%	10,6%	17,0%	27,7%	29,8%	14,9%
L35	0,0%	2,1%	4,3%	14,9%	36,2%	38,3%	4,3%
L36	0,0%	2,1%	8,5%	14,9%	29,8%	38,3%	6,4%
L37	0,0%	6,4%	4,3%	8,5%	23,4%	46,8%	10,6%
L38	0,0%	4,3%	10,6%	6,4%	17,0%	38,3%	23,4%
L39	2,1%	4,3%	12,8%	8,5%	19,1%	27,7%	25,5%
L40	2,1%	8,5%	6,4%	6,4%	12,8%	40,4%	23,4%
L41	0,0%	2,1%	8,5%	12,8%	4,3%	36,2%	36,2%

ANEXO VIII - Resultado das características e comportamentos da chefia direta

DESCRIPTIVES VARIABLES=L1 L2 L3 L4 L5 L6 L7 L8 L9 L10 L11 L12 L13 L14 L15 L16 L17 L18 L19 L20 L21 L22 L23 L24
L25 L26 L27 L28 L29 L30 L31 L32 L33 L34 L35 L36 L37 L38 L39 L40 L41
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\admin\Desktop\Stela Rosa\DadosStelaRosa.sav

Resultado das características e comportamentos da chefia direta

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
L1	47	3	7	6,04	1,103
L2	47	2	7	5,98	1,375
L3	47	1	7	5,04	1,587
L4	47	1	7	5,74	1,343
L5	47	1	7	5,49	1,428
L6	47	1	7	5,57	1,485
L7	47	1	7	5,43	1,264
L8	47	1	7	5,02	1,687
L9	47	1	7	6,06	1,241
L10	47	1	7	5,77	1,237
L11	47	1	7	5,64	1,451
L12	47	1	7	5,66	1,493
L13	47	1	7	5,45	1,599
L14	47	1	7	5,09	1,544
L15	47	2	7	5,00	1,474
L16	47	2	7	5,34	1,273
L17	47	2	7	5,19	1,262
L18	47	1	7	4,85	1,444
L19	47	2	7	5,21	1,517
L20	47	2	7	5,23	1,417
L21	47	1	7	5,02	1,511
L22	47	1	7	4,04	1,628
L23	47	2	7	5,49	1,317
L24	47	1	7	5,51	1,586
L25	47	1	7	5,40	1,570
L26	47	1	7	5,51	1,365
L27	47	2	7	5,49	1,101
L28	47	2	7	5,53	1,231
L29	47	3	7	5,34	1,089

L30	47	1	7	4,94	1,436
L31	47	1	7	4,94	1,509
L32	47	2	7	5,34	1,203
L33	47	2	7	5,13	1,393
L34	47	3	7	5,21	1,215
L35	47	2	7	5,17	1,028
L36	47	2	7	5,13	1,154
L37	47	2	7	5,32	1,287
L38	47	2	7	5,45	1,427
L39	47	1	7	5,23	1,618
L40	47	1	7	5,34	1,646
L41	47	2	7	5,72	1,410
Valid N (listwise)	47				

ANEXO IX - Dados de Frequências: Motivação

Base para os gráficos n.ºs 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 e 33.

Respostas obtidas na parte II do inquérito feito aos trabalhadores da ARH

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente/ um pouco	Não sei/estou indeciso(a)	Concordo ligeiramente/ um pouco	Concordo	Concordo totalmente
M1	17,0%	34,0%	2,1%	6,4%	23,4%	14,9%	2,1%
M2	8,5%	23,4%	17,0%	10,6%	23,4%	12,8%	4,3%
M3	2,1%	4,3%	8,5%	4,3%	12,8%	40,4%	27,7%
M4	14,9%	31,9%	10,6%	10,6%	6,4%	12,8%	12,8%
M5	10,6%	2,1%	8,5%	6,4%	29,8%	36,2%	6,4%
M6	2,1%	8,4%	10,6%	10,6%	21,3%	36,2%	10,6%
M7	2,1%	0,0%	10,6%	4,3%	14,9%	42,6%	25,5%
M8	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	36,2%	61,7%
M9	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	31,9%	66,0%
M10	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	14,9%	36,2%	44,7%
M11	6,4%	4,3%	12,8%	10,6%	23,4%	27,7%	14,9%
M12	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	6,4%	36,2%	55,3%
M13	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	48,9%	46,8%
M14	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	42,6%	51,1%
M15	0,0%	2,1%	0,0%	0,0%	21,3%	48,9%	27,7%
M16	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	27,7%	70,2%
M17	8,5%	21,3%	14,9%	10,6%	12,8%	23,4%	8,5%
M18	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	12,8%	29,8%	51,1%
M19	0,0%	4,3%	0,0%	2,1%	17,0%	38,3%	38,3%
M20	4,3%	10,6%	19,1%	14,9%	25,5%	14,9%	10,6%
M21	6,4%	6,4%	10,6%	8,5%	8,5%	46,8%	12,8%
M22	2,1%	8,5%	10,6%	12,8%	23,4%	34,0%	8,5%
M23	2,1%	8,5%	6,4%	12,8%	23,4%	36,2%	10,6%
M24	0,0%	10,6%	10,6%	10,6%	14,9%	38,3%	14,9%
M25	0,0%	6,4%	2,1%	14,9%	10,6%	46,8%	19,1%
M26	0,0%	2,1%	2,1%	8,5%	14,9%	46,8%	25,5%
M27	0,0%	0,0%	2,1%	2,1%	10,6%	48,9%	36,2%
M28	4,3%	8,5%	6,4%	10,6%	29,8%	23,4%	17,0%
M29	10,6%	23,4%	25,5%	6,4%	6,4%	12,8%	14,9%

ANEXO X - Resultado dos factores e do nível de motivação

DESCRIPTIVES VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 M14 M15 M16 M17 M18 M19
M20 M21 M22 M23 M24 M25 M26 M27 M28 M29
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\admin\Desktop\Stela Rosa\DadosStelaRosa.sav

Tabela 12 - Resultado dos factores e do nível de motivação

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
M1	47	1	7	3,38	1,906
M2	47	1	7	3,72	1,728
M3	47	1	7	5,53	1,544
M4	47	1	7	3,51	2,073
M5	47	1	7	4,77	1,709
M6	47	1	7	4,91	1,572
M7	47	1	7	5,60	1,393
M8	47	5	7	6,60	,538
M9	47	5	7	6,64	,529
M10	47	3	7	6,19	,924
M11	47	1	7	4,83	1,711
M12	47	2	7	6,40	,901
M13	47	4	7	6,40	,648
M14	47	5	7	6,45	,619
M15	47	2	7	5,98	,921
M16	47	5	7	6,68	,515
M17	47	1	7	4,02	1,917
M18	47	4	7	6,26	,920
M19	47	2	7	6,00	1,161
M20	47	1	7	4,34	1,659
M21	47	1	7	4,98	1,775
M22	47	1	7	4,83	1,537
M23	47	1	7	4,98	1,525
M24	47	2	7	5,04	1,587
M25	47	2	7	5,47	1,365
M26	47	2	7	5,79	1,122
M27	47	3	7	6,15	,859
M28	47	1	7	4,91	1,666
M29	47	1	7	3,72	2,018
Valid N (listwise)	47				

ANEXO XI – Inferências: Liderança

GÉNERO

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,464	5,548	5,583	5,128	5,116
5,395	5,640	5,561	4,989	5,141

FAIXA ETÁRIA

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,250	5,667	5,722	5,012	5,170
5,595	5,690	5,571	4,810	5,126
5,308	5,308	5,410	5,500	5,055
6,000	6,000	6,000	5,714	5,520

ESTADO CIVIL

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,438	5,688	6,000	5,259	5,235
5,371	5,495	5,376	5,009	5,010
5,700	5,867	5,867	5,200	5,624
5,750	6,083	6,333	5,929	5,640

HABILITAÇÃO LITERÁRIA

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
6,000	5,333	5,778	5,310	5,253
4,500	3,500	3,000	3,143	3,640
5,500	5,042	5,167	5,893	4,990
5,324	5,676	5,706	5,353	5,266
5,500	5,167	6,000	5,571	4,840
5,469	5,958	5,646	4,893	5,330
5,833	5,556	5,556	4,571	4,800
4,500	4,000	5,667	4,000	3,200

ANTIGUIDADE NA FP

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,250	5,833	5,583	4,679	5,200
4,500	4,000	5,667	4,000	3,200
5,429	5,190	5,190	5,082	5,097
5,485	5,696	5,657	5,204	5,204

TIPO DE VÍNCULO

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
6,000	6,667	6,000	6,000	6,120
5,411	5,552	5,556	5,037	5,095
6,000	6,000	6,000	5,714	5,520

CARREIRA

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,447	5,772	5,754	4,895	5,175
5,389	5,463	5,463	5,341	5,151
5,750	5,306	5,556	5,274	5,253
5,000	5,833	5,222	4,810	4,680

**EXERCE FUNÇÕES
DE CHEFIA**

Laissez-faire	Simpático	Intermédio	Autocrático	Integral
5,167	6,278	5,778	5,143	5,720
5,455	5,538	5,561	5,067	5,085

ANEXO XII – Inferências: Motivação

		Sucesso	Afiliação	Poder
Género	Feminino	5,708	5,243	4,883
	Masculino	5,583	4,905	5,218

		Sucesso	Afiliação	Poder
Faixas etárias	... - 30			
	31 - 45	5,806	5,183	5,119
	46 - 55	5,500	5,105	4,830
	56 - 65	5,827	5,031	5,253
	66 - ...	5,000	5,200	4,714

		Sucesso	Afiliação	Poder
Estado civil	Solteiro	5,823	5,188	5,268
	Casado / União	5,621	5,000	4,986
	Divorciado	5,783	5,480	4,714
	Viúvo	5,333	5,350	5,429

		Sucesso	Afiliação	Poder
Habilitação literária	1º Ciclo	6,083	5,267	5,619
	2º Ciclo	4,750	4,200	3,571
	3º Ciclo	5,792	4,875	5,357
	Ens. Secundário	5,686	5,071	4,966
	Bacharel	5,833	5,000	5,286
	Licenciatura	5,719	5,456	5,036
	Mestrado	4,917	4,300	4,905
	Doutoramento	5,500	3,700	4,286

		Sucesso	Afiliação	Poder
Antiguidade em FP	1 - 5	5,688	5,250	5,321
	6 - 10	5,500	3,700	4,286
	11 - 20	5,655	5,429	4,816
	21 - ...	5,664	5,056	5,055

		Motivação Sucesso	Afiliação	Poder
--	--	-------------------	-----------	-------

Tipo de vínculo	Nomeação	6,833	5,300	6,429
	CTFP - Indeterminado	5,646	5,100	4,994
	Outro	5,000	5,200	4,714

		Sucesso	Afiliação	Poder
Carreira	Téc. superior	5,614	5,289	4,992
	Assist. Técnico	5,532	4,844	4,905
	Assist. operacional	6,042	5,183	5,476
	Outra	5,972	5,267	5,048

		Sucesso	Afiliação	Poder
Função de direcção	Sim	6,167	5,967	6,048
	Não	5,623	5,048	4,948

ANEXO XIII - Correlação – Liderança/Motivação

Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\admin\Desktop\Stela Rosa\DadosStelaRosa.sav

Correlations				
		Liderança	Motivação	
Spearman's rho	Liderança	Correlation Coefficient	1,000	,591**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	47	47
Motivação		Correlation Coefficient	,591**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).