



INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Liderança e motivação nas entidades responsáveis pela recolha e gestão
de resíduos do concelho da Maia**

Autoria: Paula Julieta Gonçalves Lopes Gonçalves Almeida

2015

Liderança e motivação nas entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia

Dissertação apresentada por Paula Julieta Gonçalves Lopes Gonçalves Almeida à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Politécnico do Porto-ESEIG-PP, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Araújo.

Janeiro de 2015

Amor et labor omnia vincit

Ao Rui, meu marido

À Helena, minha filha

Aos meus pais, Maria do Céu e José Carlos

Agradecimentos

Tendo já experimentado uma carreira “solitária” na advocacia e outras, de natureza mais corporativa, reconheço que, independentemente do enquadramento, todo o nosso trabalho tem contributos tangíveis e intangíveis.

Neste caso concreto, evidencio o contributo do meu orientador, Professor Manuel Salvador Araújo, pelos conhecimentos profissionais, pela bondade, paciência e incentivo com que sempre acompanhou este trabalho de dissertação.

À Dra. Patrícia Iglésias, um agradecimento especial por, em tão pouco tempo, de forma perseverante e animadora, ter aberto perspectivas de interpretação e elucidado sobre aspetos científicos, fundamentais para a investigação.

A escolha da amostra e a investigação não teriam sido viáveis sem a imprescindível aprovação e colaboração dos representantes das entidades auscultadas, Eng. Carlos Mendes, Dr. Fernando Leite, Eng^a Helena Lopes, Eng^a Mónica Gandra e Eng. Carlos Fernandes, com quem tenho o prazer e a honra de trabalhar, alguns dos quais há mais de dez anos.

Valorizo, diariamente, a decisão que tomei, em 2011, de frequentar este curso de mestrado, pelo manancial de (in)formação, pela vontade de conhecer mais e, sobretudo, pelos laços de amizade criados; realmente, os “amigos de escola” são os que ficam para toda a vida.

Obrigada Eva Fernandes, Alice Sousa e Daniela Seixas!

Sou e serei, para sempre, muito grata aos colegas e amigos que me apoiaram e participaram neste estudo.

Last but not the least, agradeço e dedico ao meu marido, à minha filha e aos meus pais, este trabalho, pela compreensão, pelo incentivo constante e pela disponibilidade que sempre me concederam e sem os quais não teria sido possível a sua realização.

Resumo

O contexto, o tempo é de mudança. Ainda que o não fosse, falar de gestão de recursos humanos, falar de pessoas, é falar em mudança (ou mudanças).

A economia mundial é que dita o presente e o futuro das organizações, privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, pequenas, médias e grandes.

Quando, em 2011, foi chumbado o quarto projeto do Programa de Estabilidade e Crescimento, vivia-se em Portugal um período crítico, ao qual não era alheia a conjuntura internacional de recessão económica. No domínio da Administração Pública, procurava-se redesenhar as organizações, imprimir-lhes uma gestão mais privatística, de otimização de recursos e controlo de custos. Hoje, sabe-se que aquela rejeição do programa político governamental teria outras consequências, as que atualmente os portugueses vêm sentindo.

É um período de mudanças radicais, sem precedentes. Como lideram ou como administram os responsáveis pelas organizações, no contexto atual? Quais as qualidades de liderança que imperam em situações de crise e de austeridade? Como reagem líderes e liderados em períodos de recessão ou adversidade? E, sobretudo, como falham uns e são bem-sucedidos outros?

Desde logo, há que reconhecer a importância e valorizar o capital humano: atrair, reter e desenvolver.

Neste trabalho, procuramos responder aos crescentes interesse e preocupação em redesenhar, reformar e melhorar a gestão na administração pública. Daí o interesse pela motivação e a sua relação com o estilo de liderança adotado nas organizações deste setor, fator determinante para o comprometimento, a eficácia e a produtividade no trabalho.

Mais concretamente, o objetivo deste estudo é compreender a relação entre o sistema de gestão que predomina nas entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia e a motivação dos seus colaboradores, assim como a satisfação dos mesmos com a sua chefia.

A metodologia de investigação utilizada orienta-se para a abordagem quantitativa, recorrendo-se a técnicas e instrumentos de natureza quantitativa, tais como o questionário de escala de resposta tipo Likert, por considerarmos ser a mais ajustada às pretensões desta investigação.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Satisfação com a supervisão; Mudança; Sistemas de Gestão.

Abstract

The context, the century is of change. Even if it was not, to talk about human resources management, to talk about people, is talking about change (or changes).

The world economy is determining the present and future of organizations, private or public, with or without profit, small, medium and large.

When, in 2011, the fourth project of the Stability and Growth Program failed, Portugal was living a critical period, for which was not oblivious the international economic downturn. In terms of Public Administration, the government was looking up to redesign organizations, print them with a more private way of management, resources optimization and cost control. Today, it is known that this rejection of the political government program would have other consequences, which currently the Portuguese have been feeling.

It is a period of radical change, never seen before. How leaders of those organizations are leading or managing in the current context? Which leadership qualities prevail in situations of crisis and austerity? How do react leaders and led workers in periods of recession or adversity? And, above all, how come some fail and others are successful?

First, we must recognize the importance and value of human capital: to attract, retain and develop.

In this paper we try to respond to the growing interest and concern in redesigning, reforming and improving the management in public administration. Therefore the interest in motivation and its link with the leadership style adopted in this sector organizations, determining factor for the commitment, effectiveness and productivity at work.

More specifically , the aim of this study is to understand the relationship between the management system that prevails in the bodies responsible for waste collection and management of the municipality of Maia and the motivation of its employees , as well as their satisfaction with their leadership .

The research methodology used is directed to the quantitative approach, resorting to techniques and tools of quantitative nature, such as the questionnaire Likert response scale, because we consider to be the most suited to the pretensions of this investigation.

Key Words: Leadership; Motivation; Satisfaction with supervision; Change; Management Systems.

Índice

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/ REVISÃO DE LITERATURA	6
Capítulo 1 – Enquadramento teórico: liderança, motivação e supervisão	7
1.1. Liderança	7
1.1.1. O líder e a organização	11
1.1.2. Os poderes do líder	14
1.1.3. Estilos de liderança	15
1.1.4. Liderança na administração pública	20
1.1.4.1. Administração pública da discricionarietà	21
1.1.4.2. Administração pública da legalidade	21
1.1.4.3. Administração pública SA (sociedade anónima)	22
1.1.5. Liderança em contexto privado	24
1.2. Motivação	25
1.3. Liderança e Motivação: Como se Relacionam	29
1.4. Liderança e Supervisão	31
II – ESTUDO EMPÍRICO	32
Capítulo 2 – Opções metodológicas	33
2.1. Pergunta de partida, objetivos e hipóteses teóricas	33
2.1.1. Pergunta de partida	34
2.1.2. Objetivos	34
2.1.3. Hipóteses de investigação	35
2.2. Variáveis em estudo	35
2.3. Instrumentos , procedimentos e técnicas de tratamento de dados	37
2.3.1. Instrumentos para a recolha de dados	37
2.3.2. Procedimentos e técnicas de tratamento de dados	39
2.4. População	41
2.4.1. Caracterização sócio demográfica da amostra	41
Capítulo 3 - Apresentação, análise e discussão dos resultados	44
3.1 Apresentação e análise dos dados quantitativos	44
3.2 Discussão dos resultados	55
Capítulo 4 – Conclusão	57
4.1 Principais conclusões	57
4.2 Limitação do estudo e recomendações para estudos futuros	59
Referências Bibliográficas e Netgrafia	61

Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

Figura 1 – Evolução do conceito de administração	13
Figura 2 – Variáveis organizacionais determinantes para o sistema de gestão.....	19
Figura 3 – Representação da hierarquia de necessidades segundo Maslow.....	17
Figura 4 – Desenho da investigação	40
Tabela 1 – Abordagens e vertentes da noção de liderança	9
Tabela 2 – Sistemas de gestão de liderança segundo R. Likert.....	9
Tabela 3 – População alvo	41
Tabela 4 – Caracterização descritiva da amostra de acordo com a idade	42
Tabela 5 – Caracterização descritiva da amostra de acordo com o género	42
Tabela 6 – C. descritiva da amostra de acordo com a n. jurídica da entidade.....	42
Tabela 7 – C. descritiva da amostra de acordo com a função/ categoria prof.	43
Tabela 8 – C. descritiva da amostra de acordo com o tempo de serviço	43
Tabela 9 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - liderança	45
Tabela 10 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - motivação.....	45
Tabela 11 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - comunicação	45
Tabela 12 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - decisão.....	46
Tabela 13 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - objetivos	46
Tabela 14 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - controlo	46
Tabela 15 – Total LOP	47
Tabela 16 – JDI.....	47
Tabela 17 – Motivação	47
Tabela 18 – Correlação sistema de gestão e motivação	48
Tabela 19 – Correlação	49
Tabela 20 – Correlação idade e motivação	49
Tabela 21 – Correlação sexo e motivação	50
Tabela 22 – Correlação tempo de serviço e motivação	51
Tabela 23 – Correlação função/ categoria profissional e motivação.....	52
Tabela 24 – Correlação natureza jurídica da entidade e motivação.....	53
Tabela 25 – Correlação satisfação com a supervisão e motivação	54

Lista de Abreviaturas

CAF- Common Assessment Framework

CISEP – Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa

EFQM- European Foundation for Quality

HRP – Human Resources Portugal

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IE - Inteligência Emocional

JDI – Job Descriptive Index

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

LOP - Likert Organizacional Profile

SA – Sociedade Anónima

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Introdução

O presente estudo debruça-se sobre o exercício da liderança e a sua relação com a motivação dos trabalhadores das entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia. Procurámos identificar qual (ou quais) o sistema de gestão que predomina nestas entidades e compreender a sua relação com a motivação.

A escolha deste tema deve-se ao crescente interesse pelo esforço de modernização da Administração Pública, desenvolvido pelo Estado, no sentido de redesenhar, reformar e melhorar as organizações públicas, para que estas acompanhem o ritmo evolutivo das demais organizações e do mundo em geral. Sendo este o contexto profissional da autora, é com naturalidade e alguma preocupação que se encara o impacto destas mudanças nas relações sócio profissionais.

Segundo Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2008, p. 13), “é preciso que a administração pública se adapte às transformações profundas que têm ocorrido na sociedade global. E para que isso aconteça é necessário investir nas pessoas, mudar o sistema de valores e transformar o modelo de liderança predominante nas organizações públicas.”

Inspirados nas mais modernas técnicas de gestão, particularmente nos principais modelos de qualidade “que têm vindo a ser aplicados pelas administrações públicas um pouco por toda a Europa: o modelo da European Foundation for Quality (EFQM) e o Common Assessment Framework (CAF)”, os autores identificam seis grandes linhas de intervenção consideradas “prioritárias”, entre as quais:

- I. A LIDERANÇA ADEQUADA, de acordo com a qual “os dirigentes das organizações públicas devem ser verdadeiros líderes, ou seja, devem ter a capacidade de articular e divulgar uma missão, uma visão e os valores que norteiam a atividade da sua organização; devem dar o exemplo, adotando comportamentos adequados, apoiar as pessoas e gerir as relações com todas as partes interessadas (*stakeholders*);”
- II. O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS, segundo a qual “a organização deve conseguir desenvolver e libertar o conhecimento e todo o potencial dos seus recursos humanos, colocando-o ao serviço da estratégia; deve, ainda, adotar os mecanismos adequados para otimizar o potencial das pessoas que nela trabalham, através do desenvolvimento das suas competências e do *empowerment*.”

O conceito de liderança tem vindo a ser amplamente estudado e desenvolvido, sobretudo a partir dos anos sessenta do século XX; desde as teorias clássicas (dos traços, dos comportamentos) às mais modernas abordagens (carismática, transformacional, transacional, autêntica), a liderança é analisada sob diferentes prismas e relacionada

com variáveis organizacionais como a estrutura, a gestão, o sucesso empresarial, a cultura, a mudança, o conhecimento, a satisfação, etc), reconhecendo-se, em regra, a influência dos líderes sobre essas variáveis.

Por sua vez, o desenvolvimento das pessoas e das capacidades que estas empregam ao serviço das organizações, nem sempre foi encarado como fator estratégico e determinante para o sucesso empresarial. É nesta perspectiva que surgem e se integram na gestão moderna, conceitos como a gestão pelas competências, os sistemas de gestão de desempenho e recompensas, a gestão do capital intelectual, do capital humano e do talento, entre outros.

Dizem alguns juristas: “O assalariado aluga a sua força de trabalho em troca de remuneração.” Nada de mais triste. Todos os que não entendam o contrato de trabalho com um acto pelo qual o trabalhador se compromete a consagrar a sua inteligência e a sua capacidade de trabalho à realização dos objectivos da Organização, comprometendo-se esta a tudo fazer para lhe garantir uma identidade profissional com todas as garantias morais, materiais e sociais inerentes (...) O contrato de trabalho traduz necessariamente um compromisso dual de longo prazo. E mais do que a oferta de um posto de trabalho a preencher, é sobretudo uma PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO DO DESTINO DA ORGANIZAÇÃO. (...) A aposta no Homem tem tudo a ver com criar condições organizacionais para libertar a sua inteligência e energia.(...) (Pedro Mendes, citado por Pedro B. da Câmara, 2010, p. 333)

“Atrair, reter e desenvolver o capital humano” não serão, portanto, meras atribuições da função recursos humanos – devem ser objetivos primordiais e globais, sem os quais nenhuma organização sobreviverá.

Atualmente e na maioria dos sectores de atividade, a longevidade da carreira numa mesma empresa ou posto de trabalho são raras. Mudar de empregador ou simplesmente de função é uma vicissitude natural no percurso profissional de cada trabalhador. Ora por razões económicas, ora por aspirações pessoais, o certo é que são cada vez mais frequentes e transversais os fluxos de trabalhadores, que refletem, de certa forma, o funcionamento dos mercados de trabalho.

De acordo com um estudo realizado pela empresa de consultoria Robert Half, em 2011, a alta volatilidade do mercado de trabalho é “motivada pela disputa de profissionais qualificados”. Esta afirmação resulta, sobretudo, de dois indicadores: a vontade de mudar e a efetiva participação em processos de recrutamento e seleção, na medida em que 45% dos entrevistados pretendiam mudar de emprego nesse mesmo ano e 77% tinham participado em, pelo menos, um processo de seleção nos seis meses anteriores à pesquisa.

Reter os melhores colaboradores é, por isso, um grande desafio. Planear, definir metas e objetivos, traçar planos de carreira e sistemas de recompensas, investir em formação e

comunicação são, apenas, alguns dos recursos de que as organizações dispõem para valorizar e “agarrar” o capital humano.

A partir dos anos 70, as escolas de gestão aperceberam-se de que o desempenho de uma Empresa poderia ser significativamente superior se os seus Recursos Humanos partilhassem os objetivos da Organização e fossem recompensados pelo esforço despendido. (...) Para além dos factores tangíveis que referi, existem factores intangíveis que devem estar presentes no desenho de um Sistema de Recompensas. A Retribuição Emocional é essencial à retenção de Recursos Humanos talentosos que asseguram o sucesso das Organizações. (...) Os Sistemas de Recompensas, embora estando limitados pela Estratégia Organizacional que for definida, têm sobretudo a função de suportar, enquanto mecanismo de atração, motivação e retenção dos Recursos Humanos. De facto, se previamente à definição de um Sistema de Recompensas não for compreendido o que motiva e satisfaz as pessoas que trabalham numa determinada Organização, a probabilidade de o Sistema definido satisfazer os objectivos pretendidos é reduzida (...) (Luís Reis, citado por Pedro Câmara, 2010, p. 483)

Em suma, para *participar ativamente no destino da organização*, o trabalhador deverá estar interessado e motivado para tal, competindo aos líderes a definição, a implementação e o acompanhamento de práticas que permitam aproveitar o talento de cada um, transformando-o numa quota parte do sucesso organizacional.

Liderança e motivação são, pois, conceitos que se podem relacionar e influenciar, de forma recíproca. Uma liderança que satisfaça as expectativas dos trabalhadores pode levar a que estes se sintam motivados a trabalhar mais e melhor, recompensando assim a organização por um efeito de reciprocidade.

Podemos encontrar trabalhadores motivados nos mais diferentes contextos e, naturalmente, diferentes graus de motivação dentro da mesma organização. Como veremos mais adiante, a motivação pode ser suscitada externa ou internamente, isto é, por factores exógenos ou endógenos, e como procuraremos demonstrar, a liderança é um fator determinante para a motivação dos colaboradores e o seu comprometimento com os objetivos e o sucesso da organização a que pertencem.

A motivação é também preponderante para o desempenho profissional, na medida em que potencia as capacidades (de concentração, de responsabilidade, de envolvimento, etc), contribuindo para a eficácia e produtividade no trabalho.

Refletir sobre a combinação destes dois conceitos (liderança e motivação), tão amplos e subjetivos e no particular contexto do sector empresarial do Estado, é um desafio acrescido, considerando a atualidade económica e o enfoque na despesa do aparelho estadual.

Na realidade, estas empresas são, em muitos casos, organizações geridas com o mesmo pendor e objetivos de qualquer empresa do sector privado; aliás, a legislação atual

aproxima cada vez mais os respetivos regimes jurídicos, sendo-lhes aplicável, em determinadas matérias, a legislação comercial e industrial. Porém, vêem-se confrontadas regularmente com normas e imposições da tutela que nem sempre permitem que se faça uma gestão de pendor estritamente privado. Senão vejamos, a título meramente exemplificativo, a situação do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública e dos seus efeitos: atualmente e por tempo indeterminado, os resultados da avaliação anual não determinam a alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador, contrariamente ao previsto na lei e esperado pelos próprios avaliados. Além disso, está proibida a atribuição de prémios de desempenho, não esquecendo as reduções salariais que, desde 2011, vêm sendo impostas. Liderar estas entidades e motivar os seus colaboradores serão, seguramente, tarefas árduas e desafiantes.

A temática da liderança tem despertado o interesse de diversos investigadores, especialmente pela essência de alguns dos elementos envolvidos no processo, tais como a motivação, a comunicação e a inteligência emocional, sendo encarada, por vezes, como “um processo envolto em algum mistério e especulação pela diversidade, quer de personalidades envolvidas quer pelo efeito junto dos seguidores.” (Afonso, 2010, p. 35)

Um dos estudiosos portugueses que mais se tem dedicado a este tema, sendo autor de diversos livros sobre liderança, o Professor Arménio Rego, realça o facto de, habitualmente, as empresas mais produtivas e competitivas serem geridas por verdadeiros líderes, bem como a circunstância das qualidades de liderança poderem (e deverem) ser treinadas. Podemos identificar em certas pessoas uma tendência natural para liderar (ou para compor música, escrever poesia, praticar desporto, etc); não obstante, essa característica inata não garante, por si só, o sucesso, a excelência, que resultarão, também, do empenho, da dedicação, do estudo e da experiência do líder.

Por outro lado, na perspetiva dos liderados (ou seguidores), há autores que acrescentam à capacidade e competência do líder o interesse e o acompanhamento dos liderados, no sentido de que os colaboradores são parceiros dos líderes na execução do trabalho organizacional e, particularmente, nos processos de mudança com o fito em melhores desempenhos.

Rensis Likert, autor do *best seller New Patterns of Management (1960)* foi pioneiro no estudo e investigação desta temática, bem como no recurso a inquéritos e outras ferramentas estatísticas para identificar, designadamente, padrões de gestão. Considerando a relação entre líder e liderados, Likert delineou um modelo quádruplo de sistemas de gestão: o sistema autoritário explorador (1), o sistema autoritário benevolente (2), o sistema consultivo (3) e o sistema democrático participativo (4) que, adiante, serão pormenorizadamente descritos e caracterizados.

Neste estudo, procuramos identificar qual (ou quais) o sistema de gestão que predomina nas entidades a que pertencem os participantes e se o mesmo influencia a sua motivação para o trabalho.

Começamos pelo enquadramento teórico (Parte I), com a revisão da literatura sobre os conceitos e variáveis em análise, seguindo-se o estudo empírico (Parte II), desde a explicação da metodologia adotada à seleção dos instrumentos de recolha de dados, a amostra, a apresentação, análise e discussão dos resultados e, finalmente, as conclusões do trabalho, incluindo as necessárias referências às limitações da investigação e sugestões para outros estudos, no futuro, sobre estas matérias.

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/ REVISÃO DE LITERATURA

I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/ REVISÃO DE LITERATURA

Capítulo 1 – Enquadramento teórico: liderança, motivação e supervisão

Liderança e motivação são dois conceitos amplos e subjetivos, compostos pelas mais variadas características e sobre os quais muito se tem escrito e debatido. As fontes são inúmeras e, para não correr o risco da dispersão, selecionamos alguns dos autores mais referenciados e salientamos as principais concepções sobre cada temática: noção, estilos, fontes e contextos de liderança; conceito e teorias sobre a motivação e sua projeção em contexto organizacional.

1.1. Liderança

O conceito de liderança deriva do vocábulo inglês leader que, segundo o Dicionário de Psicologia de Roland Doron e Françoise Parot, designa o “indivíduo que conduz um grupo a que pertence a atingir objectivos específicos. Diz-se que o líder é emergente quando ele se atribui esse papel e se faz aceitar pelos membros do grupo. Diz-se que é mandatado, quando a organização, a instituição ou a tradição lhe atribuem o seu papel e as suas responsabilidades.” (Doron e Parot, 2001, p. 460)

Por sua vez, a liderança (leadership) é definida como o “processo de influência social pelo qual um indivíduo conduz um grupo a atingir objetivos. A liderança não implica apenas o facto de mandar fazer qualquer coisa a outros indivíduos, mas igualmente a capacidade para mudar a atitude dos membros do grupo, de os mobilizar e encaminhar a sua adesão para fins comuns.” (*ibidem*)

Nos livros sobre gestão e organização podemos encontrar as mais diversas formulações deste conceito, “havendo mesmo quem considere que há quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicaram ao tema.” (Cunha e Rego, 2005, p. 20). Estes autores sublinham as seguintes, que tanto se aplicam “ao líder de uma iniciativa de cariz humanitário” quanto “ao de uma organização terrorista”:

‘A liderança é o "processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.” (Hersey e Blanchard, 1988, p. 86)

‘A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas para, durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objectivo comum importante para o grupo.’ (Hogan, Curphy e Hogan, 1994)

‘A liderança pode ser considerada 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.” (Syroit, 1996, p. 238)

‘A liderança é o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir um significado ao esforço colectivo e de despoletar a energia necessária para alcançar esse propósito.’ (House, 1998)

"A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização." (Yukl, 1998, p. 5)

‘A liderança é a "capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectos definidos."' (Pelletier, 1999, p. 164)

"Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária." (Lourenço, 2000, p. 122) (ibidem)

Em todas se identificam, claramente, dois lados: um que influencia e outro que é influenciado, numa relação que, como veremos mais adiante, é tripartida e revelam o dinamismo de um conceito que “tem vindo a mudar no decurso do tempo.” (Cunha e Rego, op. cit., p. 40)

É, também, genericamente aceite que a liderança não é uma simples qualidade inata “mas sim uma relação complexa entre algumas variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização e, por último, o ambiente económico, social e político (...)” (Barracho, 2012, p. 55)

O ambiente, o contexto em que se exerce a liderança pode condicionar as atitudes, as decisões, enfim, o estilo do líder. Líder, liderados e contexto formam uma relação triangular, que nos leva a encontrar, na literatura, estudos e opiniões ora centrados na função do líder (o denominado paradigma funcional), ora focados na personalidade do líder (o intitulado paradigma genético).

Baseando-se na tipologia formulada pelo Professor Jorge Correia Jesuíno (1987), Cunha e Rego sintetizam as concepções sobre liderança da seguinte forma:

Tabela 1 – Abordagens e vertentes da noção de liderança

ABORDAGENS / VERTENTES	Universal	Contingencial	Valores
Personalidade	“O grande homem” (1)	Especialista situacional (3)	Líder íntegro (5)
Comportamento	Líder “janusiano” (2)	Camaleão (4)	<i>Coach</i> (6)

Fonte: Rego et al.(2009)

- (1) Este tipo de abordagem procura identificar as características mais marcantes dos “grandes homens” que parecem ter nascido para liderar. “Presumia-se então a existência de traços universais.” (Cunha e Rego, op. cit., p. 22) O que permitirá ao líder ser bem-sucedido em qualquer circunstância ou contexto.
- (2) Também num sentido universal mas na perspectiva do comportamento, surge a teoria do líder “janusiano” (de Janus, o deus romano bicéfalo), que age ora orientado para as tarefas ora focado nas pessoas, podendo ser em ambos os casos bem-sucedido.
- (3) No sentido evolutivo que vimos explanando, as teorias universais vão sendo substituídas por perspectivas contingenciais, quer na vertente da personalidade quer na vertente do comportamento (4); são aquelas abordagens segundo as quais “cada situação requer diferentes traços de personalidade” - o especialista situacional, ou “diferentes comportamentos de liderança” - o líder camaleónico. (Cunha e Rego, op. cit., p. 23)
- (5) As abordagens baseadas nos valores resultam dos estudos mais recentes sobre a temática da liderança e realçam a integridade do líder, quando o enfoque recai na personalidade, e o *coaching*, (6) na vertente do comportamento.

Todas estas perspectivas e reflexões deram o seu contributo para o conhecimento e o entendimento que, na atualidade, se tem sobre liderança. Entre outros, salientamos o fato de existirem, efetivamente, características pessoais que demarcam e distinguem os líderes mais bem-sucedidos dos medianos, tais como a iniciativa, a motivação para a liderança, a integridade e o conhecimento do negócio.

Fazendo parte de uma realidade em permanente evolução, é natural que o conceito de liderança continue dinâmico e em mudança, como o comprovam as mais recentes abordagens, como a da liderança transformacional (I), carismática (II) e positiva (III).

- (I) O aparecimento do conceito deve-se ao trabalho de Burns (1978), incidente sobre líderes políticos e significa basicamente a liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos. Os líderes transformacionais têm como preocupação elevar as consciências dos seguidores e, para tal, apelam a ideais e valores morais como a liberdade, justiça, paz, humanitarismo – e não a emoções básicas como o medo, o ódio, a inveja ou a avidez. (Barracho, 2012, p. 155)

Os líderes transformacionais contrapõem-se aos líderes transacionais como, por exemplo, aquele tipo de político que faz promessas para obter votos.

Burns (1978) contrasta a liderança transformacional com a liderança transacional, defendendo que a liderança transacional motiva os seguidores pelo facto de apelar ao seu próprio interesse. Por exemplo, os líderes empresariais transacionam dinheiro e estatuto por esforço de trabalho, ou, os líderes políticos que trocam empregos e contratos por votos e contribuições financeiras para as campanhas eleitorais. Contudo, a liderança transformacional envolve valores como a honestidade, responsabilidade, honra e reciprocidade. Ela refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em favor dos objetivos da organização, conseguindo assim obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos por parte dos seguidores. Além disso, os líderes transacionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e pela tradição. Distintamente, os transformacionais baseiam o seu processo de influência nos apelos inspiracionais.

(Barracho, op. cit., p. 156)

Apesar de, por vezes, se sobreporem, os conceitos de liderança transformacional e liderança carismática são distintos

(II) O conceito de carisma, de acordo com o dicionário de Psicologia, é uma “qualidade especial de atração ou magnetismo pessoal que conduz a uma liderança efectiva”. Este termo vem do Grego *kharisma* que significa graça, favor, benefício e foi também utilizado pelos Teólogos (...) O carisma era um Dom de Deus e significava então o desempenho de cada cristão dentro da Igreja. Na Psicologia era sinónimo de força de atração (positiva ou negativa), de magnetismo, usado pela primeira vez por F.A. Mesmer (1734-1815) para designar a hipnose (...) O conceito foi reinvestido num conjunto de estudos mais vastos, mas não homogéneos, que partilham um eixo de preocupação sociológico e um outro que realça motivações práticas. (...)

No entanto e apesar de continuar a ser usado e definido de diferentes formas por diversos autores, o conceito de carisma reúne uma certa convergência acerca de uma concepção relacional. O conceito aparece como um atributo resultante do processo interactivo entre líderes e seguidores. Bass considera o carisma como factor fundamental da liderança transformacional em oposição à liderança transacional. (Barracho, op. cit., p. 166)

(III) Para Cunha e outros (2006, p. 346), por razões de moda, pelo seu valor apelativo, mas também pela sua valia heurística, a IE (inteligência emocional) granjeou atenções de múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial. (...) a IE trata da capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. (...) Ainda segundo o mesmo autor, o resultado de algumas investigações sugerem que a IE contribui para o sucesso profissional, a saúde, a satisfação com a vida e com o

trabalho e a eficácia dos líderes. (...) Há, assim, razões para supor que os líderes emocionalmente inteligentes denotam várias capacidades:

- Sintonizando as emoções dos colaboradores, ficam mais capacitados para motivá-los e entusiasamá-los;
- São capazes de articular uma visão para a organização mais mobilizadora dos talentos;
- Desenvolvem relações interpessoais mais frutuosas dentro e fora da organização;
- Fomentam a criatividade dos colaboradores, daí advindo maior inovação;
- Conseguindo reparar estados de espírito negativos, acabam por ser mais perseverantes e corajosos;
- Captando as emoções “em redor”, são capazes de escolher os momentos mais apropriados para tomar decisões (e.g., repreender ou elogiar um colaborador);

Desta forma, líderes com elevados níveis de IE podem originar um clima organizacional onde impere a partilha, a confiança, níveis saudáveis de tomada de risco e uma aprendizagem proveitosa; (...)

(Barracho, *op. cit.*, p. 193)

Seja qual for a abordagem, a liderança na sua essência associa-se a algo de positivo e favorável ao desenvolvimento organizacional, uma vez que os “verdadeiros” líderes detêm e colocam ao serviço da organização que lideram as capacidades que, precisamente, os distinguem de meros gestores:

“Os líderes eficazes devem ser proactivos, orientados para a mudança, inovadores, motivadores e inspiradores, e infundir uma visão ou missão no grupo. Devem também estar interessados nos outros, ser capazes de promover o empenhamento no grupo, estimular os esforços extra e empoderar os membros da equipa.” (Hogg, citado por Rego e Cunha, 2010, p. 19)

1.1.1. O líder e a organização

A importância e o ênfase que se atribuem, na atualidade, ao líder e ao seu papel na condução de qualquer grupo ou projeto são fruto de um processo evolutivo, indissociável da evolução histórica do próprio conceito de organização que remonta ao período romano, “como referência a uma estrutura coordenada.” (Barracho, *op. cit.*, p. 56)

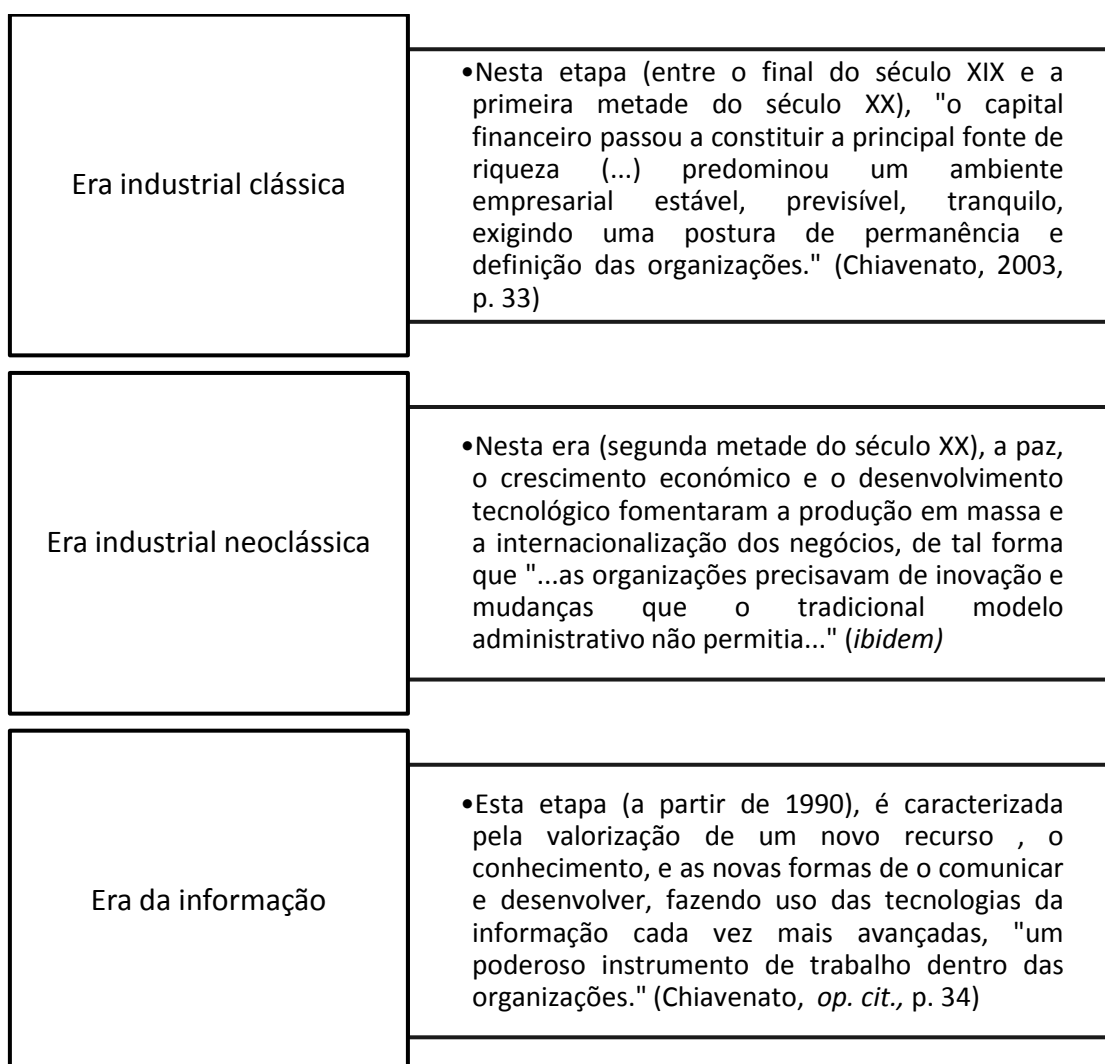
Este conceito, o de organização (...) entra definitivamente nas Ciências Sociais em princípios do século XIX, cujo vocábulo se liga ao acto de organizar ou, então, a algo que está organizado como, por exemplo, uma empresa. Com a evolução do conceito e ao entrar-se na modernidade, num quadro de economia liberal de mercado, passou a confiar-se à razão e à ciência o papel atribuído até então à Igreja e à Monarquia. A razão, a administração formal e o planeamento correspondia, não a um dom Divino (que orientava as ações humanas), mas antes à procura de soluções racionais para os problemas concretos (...) (Barracho, *op. cit.*, p. 57)

(...) Com Fayol, aparecem os “corpos sociais” e começa lentamente a existir uma leitura estruturalista das coisas e das entidades. Mas não podemos esquecer que, em finais do século XIX, em plena industrialização, com a criação de grandes empresas e devido ao papel da bolsa, dispersaram-se os capitais nos mercados, o que impediu os tradicionais proprietários (patrões, donos) de exercerem o seu controle pessoal sobre as suas empresas e deu origem ao nascimento de uma nova profissão: a dos gestores. (*ibidem*)

(...) Assim, no início do século XX, a sociedade industrial denotava já uma organização totalmente racional, burocrática, preocupada com as tecnologias da organização. Entrava-se na era da modernidade e, ao nível da liderança, foram muitos os trabalhos realizados, as perspetivas, enfoques e níveis de análise abordados, bem como as linhas de orientação tanto teóricas como metodológicas seguidas. Todas as perspetivas que foram desenvolvidas encontram-se interligadas, tanto ao paradigma predominante sobre o homem, como ao que prevalecia sobre a organização e a sua gestão. Produziram-se os primeiros conceitos sobre os líderes e os primeiros estudos sobre liderança. (*ibidem*)

Para o Mestre e Doutor em Administração de Empresas, Idalberto Chiavenato, podemos identificar três eras na administração (gestão) do século XX, no qual as mudanças foram mais frequentes e marcadas:

Figura 1 – Evolução do conceito de administração



Já no século XXI, em plena era da informação, como podemos caracterizar as organizações? O ambiente continua a ser global e dinâmico, flexível e mutável, sob pena do fracasso.

"O sucesso de cada organização depende da sua capacidade de adequar-se continuamente a essa mudança e transformação que ocorre em seu redor. Se isso não ocorre, as organizações se tornam gradativamente mal sucedidas e até mesmo inviáveis." (Chiavenato, *op. cit.*, p. 135) Para o insucesso contribui, muitas vezes, a tecnologia (ou melhor, a falta dela), na medida em que "o seu forte impacto inovador" destabiliza "as estruturas vigentes, solucionando muitos problemas e criando situações inteiramente novas que, por sua vez, trazem problemas novos e diferentes." (Chiavenato, *op. cit.*, p. 137)

E a qual é o papel do líder, neste contexto de permanente mudança?

Liderar não é gerir, como esclarece Chiaveneto:

”O administrador é responsável pelos recursos organizacionais e por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar objetivos. (...) A rigor, o administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais ou informais e nem sempre é um administrador.” (*op. cit.*, p. 554)

A liderança é, de uma certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes. A influência é uma transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. Assim, sempre que se encontra um líder – aquele que influencia – e os liderados – aqueles que são influenciados. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido. O **poder** em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir. A **autoridade** é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que exerce em uma estrutura organizacional. É o poder legal e socialmente aceito. (*ibidem*)

Liderar é, portanto, o poder de influenciar e conduzir as pessoas, de forma consentida por estas, num determinado sentido ou meta.

1.1.2. Os poderes do líder

Segundo Chiavenato, há cinco tipos de poder que o líder pode praticar:

1. O poder **coercitivo**, “baseado no temor e na coerção”, perante o qual o liderado antevê a consequência negativa pelo eventual incumprimento de determinada diretriz;
2. O poder **de recompensa** que, inversamente ao anterior, se traduz num estímulo para o “bom” comportamento do liderado;
3. O poder **legitimado**, resultante de uma determinada posição hierárquica e que é atribuído pela organização;
4. O poder **de competência**, “baseado na especialidade, nas aptidões ou no conhecimento técnico da pessoa”;
5. O poder **de referência** (ou carismático), baseado nas qualidades pessoais do líder; “o líder que é admirado por certos traços de personalidade possui poder referencial. É um poder conhecido popularmente como carisma. Dá-se o nome de carisma à faculdade excepcional e sobrenatural de uma pessoa que a diferencia da demais. (...) Um líder carismático é aquele que possui características pessoais marcantes e um

certo magnetismo pessoal que influencia as pessoas. (...) Moisés, Jesus, Gandhi, Napoleão, Vargas, Kennedy, etc (...) (op. cit., p. 556)

De entre estes, uns decorrem da posição hierárquica ocupada e da função desempenhada (como o poder legitimado, o poder coercitivo e o de recompensa), outros são fruto das características pessoais do indivíduo (como é o caso dos poderes de competência e de referência).

A verdadeira liderança decorre geralmente do poder de competência e do poder de referência do líder, ou seja, ela se baseia no poder da pessoa do líder. Quando a liderança funciona na base do poder de recompensas, do poder de coerção ou do poder legitimado, ela se baseia exclusivamente no poder da posição que a organização confere ao líder. O desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de competência e de referência para exercer uma liderança baseada em seu poder pessoal.” (op. cit., p. 557)

1.1.3. Estilos de liderança

Segundo o Dicionário de Psicologia Dorsh (2001, p. 528), o estilo de liderança é uma categoria da psicologia social que designa “diferentes formas e graus de padrões em si mesmos concordes de estruturação de um ou vários membros de grupo que se distinguem por sua posição e função e influenciam, de modo duradouro, a atividade e atmosfera do grupo.”

É clássica a divisão tripartida dos estilos de liderança em:

- **Autocrático**, caracterizado pelo autoritarismo individual do líder que impõe regras unilateralmente e pela limitação ou, até mesmo, exclusão da participação dos liderados. Neste estilo de liderança, o líder assume um papel diretivo e orientado para as tarefas, planeadas e executadas “à risca”, isto é, sem margem para a manifestação individual e a criatividade dos seguidores, o que pode conduzir a situações de frustração e desânimo, com efeitos negativos para a motivação e o desempenho.

- **Democrático**, através do qual o líder incentiva a participação dos membros do grupo, particularmente nos assuntos e nas decisões determinantes para a organização no seu todo. “É ele que decide, mas toma em consideração as opiniões do grupo.” (Rocha, 2005, p. 70)

Este estilo de liderança favorece a integração e o envolvimento dos colaboradores, na medida em que cada um se sente parte na decisão e fomenta a entreatajuda e cooperação, condições propícias para o desenvolvimento e alcance dos objetivos da organização. Logo, é um estilo que, à partida, produzirá mais resultados.

- **Liberal (ou *laissez faire*)**, em que o papel do líder se cinge à comunicação dos objetivos finais do trabalho, ao esclarecimento de eventuais dúvidas e à disponibilização dos recursos necessários, dando lugar à liberdade para grupos e indivíduos tomarem decisões independentes. Sucede que esse distanciamento do líder favorece uma certa anarquia, sentindo-se a ausência da “voz de comando”, que dirija as operações, oriente os processos, balize e delegue funções, dirima conflitos e apoie em situações de “crise”, o que pode culminar no insucesso da organização.

À primeira vista, a escolha do “melhor” estilo, recairia, tendencialmente, sobre o estilo democrático, pela simples razão de, *a priori*, não trazer qualquer um dos “incómodos” atribuídos aos outros dois estilos (ambiente de trabalho tenso e de desmotivação ou anárquico); porém, a doutrina adverte:

O estilo democrático, por mais atraente que possa parecer, nem sempre é o mais adequado. Quando agilidade é fundamental, a decisão democrática pode ser lenta demais, ou as pessoas podem esperar uma posição mais determinada do líder. (Bateman & Snell, 2007, p. 403)

Daí que estes autores (Bateman e Snell) entendam que “a escolha entre uma decisão autocrática e uma democrática depende das características do líder, dos seguidores e da situação” e que “a abordagem mais apropriada em termos de estilo de decisão do líder é a situacional (...)” (*ibidem*)

Na esteira da visão mais humanista das organizações, destacamos o contributo de Rensis Likert que se debruçou sobre a influência da conduta individual no comportamento coletivo, numa perspetiva “mais integradora”, uma vez que “procurou tornar mais precisa e explícita a relação entre as características organizacionais e as características dos indivíduos, na explicação do seu comportamento.” (Chambel e Curral, 2008, p. 114)

Nesta perspetiva, confrontam-se, de um lado, o estilo de liderança, e do outro, a motivação dos liderados:

Basicamente, Likert considerou que as características organizacionais, particularmente as suas práticas de gestão, a sua estrutura e o seu estilo de liderança, eram determinantes das atitudes, das motivações e das decisões dos seus membros. Estas últimas, por sua vez, actuavam como causas de certas respostas por parte dos indivíduos, nomeadamente em relação à produtividade. (*ibidem*)

Considerando a relação entre líder e liderados, Likert delineou um modelo quádruplo de sistemas de gestão, caracterizado pelos seguintes pontos principais:

Tabela 2 – Sistemas de gestão de liderança segundo R. Likert

<p>SISTEMAS DE GESTÃO, segundo R. Likert</p>	<p>Características</p>
<p>Autoritário explorador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As decisões são impostas aos subordinados ▪ A motivação baseia-se em ameaças ▪ Há pouco trabalho de grupo e comunicação ▪ A responsabilidade posiciona-se no topo da hierarquia
<p>Autoritário benevolente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Há uma forma condescendente de liderança ▪ A motivação baseia-se num sistema de recompensas ▪ O trabalho de grupo e a comunicação são limitados ▪ A responsabilidade posiciona-se a nível "gerencial" mas não em níveis mais baixos da hierarquia
<p>Consultivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os líderes demonstram alguma confiança nos subordinados ▪ A motivação baseia-se em recompensas e algum envolvimento ▪ Há um grau razoável de trabalho de grupo e comunicação em sentido horizontal e vertical ▪ A responsabilidade pelo alcance dos objectivos encontra-se mais distribuída pela a hierarquia
<p>Democrático participativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os líderes confiam plenamente nos subordinados ▪ Há participação global e elevado nível de trabalho de equipa e comunicação ▪ A responsabilidade pelo alcance dos objectivos encontra-se distribuída por todos os níveis da hierarquia

Para Likert, o sucesso do gestor passa por não desvalorizar as “variáveis intermédias” (as atitudes, as decisões e a motivação do grupo) na determinação e no alcance do objetivo final: produtividade (“variável resultado”):

O autor salienta que, pelo contrário, se tivermos em conta, como variáveis intermédias, as atitudes, as motivações e as decisões dos membros organizacionais, encontraremos uma nova forma de gestão organizacional que determina essas mesmas variáveis de uma forma mais eficaz. (*ibidem*)

Segundo o autor, essa “nova forma de gestão organizacional” pressupõe:

- Trabalho em equipa;
- Autonomia na definição e prossecução dos objetivos a cargo de cada equipa;
- Tomada de decisão de forma democrática e transversal a toda a organização;
- Fluidez na troca de informação e comunicação entre equipas;
- Coincidência entre estrutura formal e informal da organização e perspetiva coletiva e orientada para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Com estes princípios de gestão, a organização cria um contexto que promove atitudes de elevada satisfação e motivação por parte dos seus membros. Atitudes que, por sua vez, determinam comportamentos de elevada produtividade e envolvimento com os objetivos da organização. (Chambel e Curral, op. cit., p. 115)

O trabalho de Rensis Likert e seus colaboradores no Institute for Social Research representa uma grande contribuição para a moderna teoria organizacional. Grande parte do trabalho do Instituto foi resumida nos dois livros de Likert onde está exposta também sua própria teoria, na qual propõe quatro sistemas gerenciais e defende o sistema, "grupo-participativo", como o mais eficaz. A teoria é comprovada por um número considerável de pesquisas empíricas, na sua maior parte feitas em organizações nos Estados Unidos. O perfil é traçado com base em um questionário que visa coletar informações que permitam descrever organização, segundo a teoria de Likert, e que já se está tornando conhecido como o "perfil organizacional de Likert", o LOP (Likert Organizational Profile). O LOP tem sido usado nos Estados Unidos também em estudos de mudança. (Butterfield e Farris, 1973, p. 19)

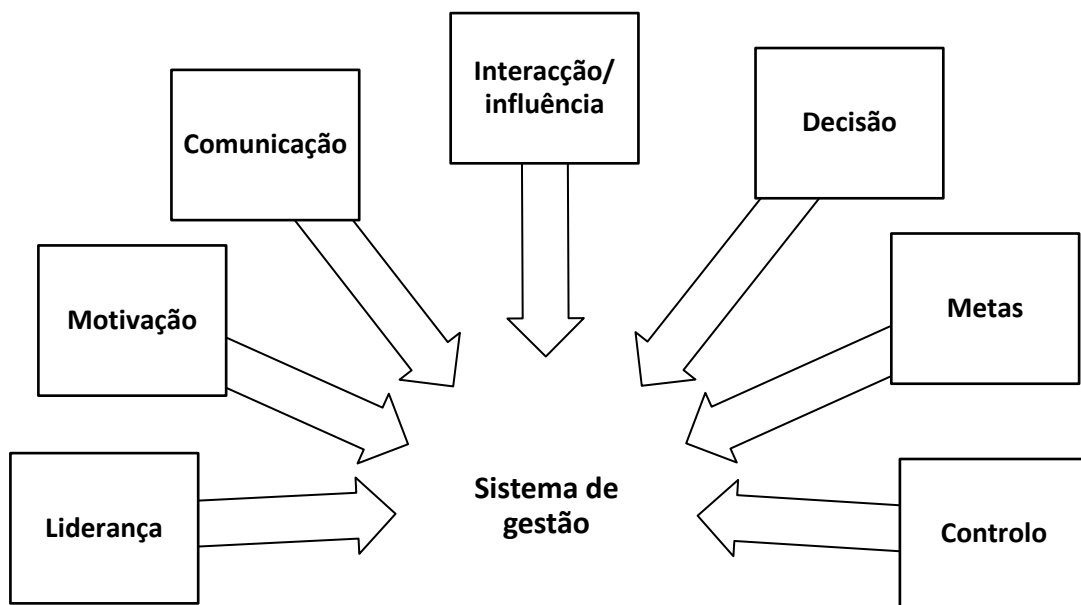
O LOP compara os quatro sistemas de gestão a partir de uma tabela de variáveis organizacionais sob os seguintes títulos:

1. Processos de liderança
2. Forças motivacionais
3. Processos de comunicação
4. Processos de interação – influência
5. Processos de tomada de decisão
6. Estabelecimento ou ordenação de objetivos

7. Processos de controlo

As quais se projetam na caracterização e no enquadramento do sistema de gestão em estudo.

Figura 2 - Variáveis organizacionais determinantes para o sistema de gestão



Os estudos realizados por Likert em diversas organizações confirmaram que os departamentos mais produtivos empregavam práticas dos sistemas consultivo e democrático participativo.

Nos sistemas autoritário explorador e autoritário benevolente, os objectivos de alto desempenho determinados pelos superiores, assim como a supervisão de alta pressão, que utiliza orçamentos curtos e controlos rigorosos, possibilitam inicialmente alta produtividade por causa da submissão baseada no medo. Contudo, devido a atitudes inapropriadas, à comunicação deficiente, à falta de motivação cooperativa e às restrições ao produto, o resultado a longo prazo revela absentismo muito alto, rotatividade de mão-de-obra, produtividade baixa e ganhos reduzidos.

Likert afirma que, quanto mais próximas estiverem as características operacionais e administrativas de uma organização do sistema democrático participativo, maiores possibilidades haverá de melhorias a longo prazo na estabilidade dos funcionários, resultando em alta produtividade, pouco desperdício, custos baixos e altas receitas.

Sem prejuízo das críticas de que foi alvo, trata-se de um instrumento interessante e com resultados válidos.

Daí que tenhamos optado por utilizá-lo, numa versão adaptada da versão traduzida e mediante autorização dos autores, solicitada à editora MacGraw Hill Education.

Baseados nestes considerandos, Likert e Likert criaram uma tabela simplificada do referido perfil de características organizacionais, a partir da qual se construiu a primeira parte do questionário usado neste estudo e através do qual se procurará responder as duas primeiras questões deste trabalho: identificar e caracterizar o(s) sistema(s) de gestão predominante(s) nas entidades responsáveis pela recolha, tratamento e gestão de resíduos do concelho da Maia.

Em suma:

O conceito de liderança parece evoluir a par da evolução das organizações. Para Alain Duluc, “o estilo de liderança deve permanecer coerente com a lógica organizacional da empresa. Quanto mais avançadas forem as empresas em matéria de inovação, de qualidade e de gestão, mais a liderança que apresentamos terá a sua razão de ser.” (Duluc, 2000, p. 73)

E acrescenta: “a liderança define-se como a capacidade para implementar todas as ações necessárias ao cumprimento da missão própria e da dos outros.” (Duluc, op. cit., p. 74) É a perspetiva de quem considera que a liderança pode manifestar-se em qualquer nível da organização e independentemente do poder hierárquico instituído, salientando a diferença que existe entre gerir e liderar:

A diferença relativamente à gestão reside na orientação da influência. A gestão é compreendida segundo uma visão *top down* e incide unicamente sobre os colaboradores. O exercício da liderança não tem esse limite. Exerce-se mesmo fora de responsabilidades hierárquicas e diz respeito a todas as relações: para com os colaboradores, os colegas, a hierarquia, os clientes e outros. (*ibidem*)

Para Warren Bennis, o distinto professor universitário e autor de vários livros sobre esta temática, “a liderança é mais prática do que teoria” e “a organização típica de hoje é grande ou complexa, ou as duas coisas, e está cercada por um ambiente activo que nas últimas décadas se tornou cada vez mais influente e dominante na elaboração da política organizacional”. (Bennis, 1989, p. 187)

1.1.4. Liderança na administração pública

Já em 1992, Paula Silveira alertava para a crise de identidade por que passava (passa?) a Administração Pública e questionava quem manda em quem, como se exerce o poder e qual o papel que, nesta estrutura, compete a cada um, sublinhando que “na verdade, estas questões são a essência de qualquer organização de trabalho e, se tiverem

respostas pouco claras, podem ser responsáveis por inúmeras perdas de eficácia.” (Silveira e Trindade, 1992, p. 31)

Em regra, existem três tipos de poder nas organizações de trabalho:

- (1) O poder institucional, nas mãos de quem define a missão e os objetivos e controla a sua prossecução. São, por exemplo, os acionistas numa sociedade anónima e a assembleia municipal em relação às entidades municipais cujo capital é propriedade do respetivo município. É o poder máximo da organização, “perante a qual todos os outros poderes têm que responder pois não são mais do que seus delegados”. (Silveira e Trindade, *op. cit.*, p. 45)
- (2) O poder gestionário, a cargo de outra entidade (normalmente, um conselho de administração) que age em representação dos titulares do poder institucional, com o objetivo de, através dos meios e recursos existentes, concretizar as suas diretrizes.
- (3) O poder efetivo que, quotidianamente, um grupo operacional (composto por quadros e executantes) põe em prática, realizando todas as tarefas atinentes ao processo de produção ou execução do serviço.

Este modelo de gestão pressupõe o ato de delegar. “Delegado é aquele que age em nome de outrem”, o que quer dizer que “aquele que deu a delegação (delegante) continua com a responsabilidade por tudo o que acontece”, bem como “o que recebe a delegação (delegado) tem sempre que prestar contas ao delegante por tudo o que faz”. (Silveira e Trindade, *op. cit.*, p. 47)

Consequentemente, delegar implica, quase paradoxalmente, uma relação de confiança e de controlo, na medida em que, quem delega, aceita que outrem aja em seu nome, sem que possa afastar de si próprio as consequências e a responsabilidade pelos atos desse terceiro.

Na administração pública moderna, podemos facilmente identificar esta estrutura tripartida: o poder institucional está nos cidadãos, o poder gestionário nos dirigentes políticos e o poder efetivo nos órgãos da administração pública.

Com efeito, o poder na administração pública já atravessou diferentes etapas até chegar ao modelo que hoje conhecemos. Destacamos as seguintes, em consonância com os autores já citados, Paula Silveira e Nelson Trindade:

1.1.4.1. Administração pública da discricionariedade

Esta fase representa um período de arbitrariedade e autoritarismo, durante a qual a administração pública agia sem contemplação pelas necessidades dos seus representados, numa relação de autoridade versus subordinação.

1.1.4.2. Administração pública da legalidade

Nesta fase, o cidadão “vê os seus desejos e necessidades serem interpretados pelos representantes que elege e cujas soluções por estes definidas e formalizadas em leis vai

ter de cumprir. Transforma-se assim em ‘eleitor’ das entidades detentoras do poder da sua própria sociedade cujos encargos de manutenção ele suporta através dos ‘impostos’.” (Silveira e Ventura, *op. cit.*,50)

A relação que existe entre a administração pública e o cidadão é de, respetivamente, prestador de serviços e utente; é ainda o modelo atual de serviços prestados, por exemplo, pela Segurança Social.

1.1.4.3. Administração pública SA (sociedade anónima)

Nesta etapa, “o cidadão é um proprietário ativo da organização, um seu ‘acionista’ (...) expressa a sua vontade”; ele é “um consumidor dos serviços da administração pública” (Silveira e Ventura, *op. cit.*,51)

A administração pública encontra-se aqui na situação de fornecedor que envidará todos os esforços para “sempre satisfazer a necessidade do seu cliente, utilizando todos os meios, exceto o proibido (...)” (*ibidem*)

Daí que esta fase se distinga da anterior pela marcada intenção de “fazer bem” e não tanto pela necessidade de “evitar o erro”, como na anterior. Este é, por exemplo, o modelo atual de prestação de serviços notariais que o cidadão pode livremente escolher.

O Estado português e a sua administração têm evoluído num sentido não muito diferente do de outros países europeus – a conjuntura económica e política assim o ditam. No domínio da Administração Pública, procura-se redesenhar as organizações, imprimir-lhes uma gestão mais privatística, de otimização de recursos e controlo de custos.

Como qualquer organização, é admissível “repensar-se de forma mais eficiente, isto é, inovar do ponto de vista organizacional. Trata-se de uma ideia que vai fazendo caminho, em particular nos países democráticos, documentada que está, e questionada que é, a tendência imparável para o Estado mobilizar uma percentagem crescente da riqueza anualmente criada.” (Guerra, 2000, p. 31)

Para este economista e professor universitário (que já exerceu os cargos de presidente do conselho de administração do IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento e de presidente do CISEP – Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa):

Qualquer Estado, enquanto instituição monopolista, tem uma fraca propensão para a inovação organizacional. Em Portugal, esta inércia é particularmente significativa, defendendo alguns que as instituições do Estado não têm acompanhado a dinâmica inovadora das empresas e de outras instituições, constituindo-se, por isso, num bloqueio à libertação do espírito empreendedor. A relativização deste sentimento, levando a

crédito do Estado um significativo número de iniciativas de modernização, não o põe a coberto da necessidade de inovar mais rapidamente. (*ibidem*)

Esta perspetiva realista do *status quo* do aparelho estadual português não deixa, porém, de sublinhar a existência das três forças que “estão a questionar a condição monopolista do Estado, dando razão àqueles que nelas veem o melhor sucedâneo para a inovação conscientemente planeada: a assunção da cidadania, a integração europeia e a globalização” (Guerra, *op. cit.*, p. 32)

Não obstante, os outros estudiosos advertem:

A reforma da administração pública é condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade social e pela orientação do poder político das sociedades, onde as escolhas coletivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, são de ter em conta para que tanto a reforma da administração pública, como a legitimidade dos seus objetivos e funções sejam reconhecidas pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento. (Mozzicafreddo apud Nunes, 2004, p. 16)

E sobre a distinção entre sectores:

Existem determinados fatores de diferenciação entre o sector público e o sector privado que são incontornáveis e que irão condicionar, se não mesmo desvirtuar, a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do sector público, são eles:

- Responsabilidade perante os representantes eleitos;
- Múltiplos e conflituantes objetivos e prioridades;
- Ausência ou raridade de organizações em competição;
- Processos orientados para o cliente/cidadão;
- Gestão do pessoal;
- Enquadramento legal.

(Carvalho, 2001, p. 57)

São as advertências a que os gestores/ líderes das entidades públicas não se podem alhear, sob pena de fracassarem todas e quaisquer reformas.

Segundo Oliveira Rocha, “entre as conclusões a tirar dos estudos sobre liderança, destaca-se que esta depende da natureza do trabalho, do grupo e dos seus membros individualmente considerados, do meio e da personalidade do líder. E, embora não haja muitos estudos sobre a liderança nas organizações públicas, estas conclusões aplicam-se à Administração Pública”. (*op. cit.*, p. 75)

Acresce referir que a reforma da Administração Pública preconiza atualmente um estilo de liderança democrático em detrimento do pretérito estilo autoritário. São exemplo disso a definição de objetivos *em cascata*, as regras a que obedece a elaboração dos mapas de pessoal, o modelo de avaliação de desempenho (SIADAP 1, 2 e 3 – do serviço, dos dirigentes e dos trabalhadores), entre outros.

No seu trabalho “Reforma da Administração Pública em Portugal”, Manuel Vieira Mendes (2003, p. 6) refere estudos publicados recentemente, relativos a países da OCDE (www.oecd.org), nos quais se pode ler: *“erro estratégico nas opções adoptadas, de indiscriminada privatização dos serviços ou da sua gestão, sem ter em conta as realidades sociais e culturais de cada país”*, apontando, por exemplo, o Canadá, onde se conclui *“que as políticas de austeridade orçamental, de gestão de pessoal e de diminuição de efectivos conduziu a uma sangria dos melhores quadros e a uma baixa do moral do pessoal, com implicações nos serviços prestados aos cidadãos”*. O que se repercutiu nos resultados que, *“em diversos casos, foram opostos ao que se prometia, em termos de qualidade de serviços prestados; por vezes têm sido desastrosos, com graves implicações na relação custo/benefício do serviço prestado”*.

A título de exemplo, assinala-se o Reino Unido, onde se verificaram *“situações de grande retrocesso quer na qualidade, quer no preço dos serviços”*, em áreas como a saúde e os transportes ferroviários, com o aumento dos acidentes e dos preços e o menor cumprimento dos horários.

É referida, também, nesta avaliação dos processos de reforma administrativa, a reunião de Outubro de 2002 do Grupo de Trabalho de Gestão de Recursos Humanos da OCDE, na qual se sublinhou que *“os problemas de pessoal foram completamente negligenciados, o que teve um efeito devastador no moral e na satisfação do pessoal no seu emprego. **E sem pessoal motivado e interessado não há reforma que tenha sucesso e serviço de qualidade que seja prestado, pois os funcionários são os actores fundamentais nos processos de reforma** (nosso destaque).*

E ainda que, *“na chamada Modernização Administrativa tem sido sistematicamente desprezada a importância da motivação dos funcionários, bem como a satisfação das suas necessidades pessoais.”*

1.1.5. Liderança em contexto privado

Tudo (ou quase tudo) que referimos nos pontos anteriores é aplicável à liderança em contextos organizacionais privados; aliás, aqui e ali, fomos destacando e destrinchando os sectores público e privado.

Se liderar não é administrar e se não existe *one best way* para o fazer, não se justificam as comparações. Interessante será observar as melhores práticas e adaptá-las, se possível, à organização e aos colaboradores.

1.2. Motivação

“Um colaborador poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho. Mas isto não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa. A misteriosa qualidade que o leva a empreender a ação para executar a tarefa está diretamente ligado aos problemas da motivação humana na empresa.” (Lara, L.L., Lucca, R.F. & Piva, S.R., 2011, p. 2)

Este conceito também nos remete para a psicologia, na medida em que, como comportamento humano, pode resultar de fatores extrínsecos ou intrínsecos. “Graças a ela, as necessidades transformam-se em objetivos, planos e projetos: o sujeito procura ativamente formas de interação de modo que certas relações com certos objetos são exigidas e indispensáveis ao funcionamento.” (Doron & Parot, 2001, p. 508)

O estudo da motivação no trabalho “considera as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho” (*ibidem*)

É, talvez, por isso que, no contexto das organizações e a par da liderança, a motivação é um dos maiores desafios de gestão, o qual tem despertado e mantido um grande interesse, por parte dos estudiosos das mais diversas áreas como a psicologia, a gestão, a economia, etc.

Por exemplo, há quem a eleja como uma das variáveis mais importantes no sucesso das organizações:

Quando uma organização não tem o rendimento esperado, a resposta a esta questão traduz-se em razões deste tipo: os trabalhadores não têm conhecimentos adequados ao desempenho; o trabalho é demasiado rotineiro; os salários são baixos; as chefias não reconhecem o trabalho dos subordinados; a organização não tem o prestígio social esperado. Sem querer ser reducionista, a resposta à falta de rendimento consiste na **formação** e na **motivação**. (Rocha, 2005, p. 77)

Segundo Bateman e Snell, “felizmente, conhece-se o suficiente a respeito de motivação para se dar ao gerente experiente técnicas eficazes e práticas para aumentar o esforço e o desempenho do seu pessoal.” (2007, p. 427)

O que se entende, então, por motivação em contexto organizacional?

A motivação refere-se às forças que energizam, direcionam e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo o comportamento, exceto reflexos involuntários como piscar os olhos (que tem pouco a ver com administração), é motivado. Uma pessoa altamente motivada trabalhará intensamente para alcançar as metas de desempenho. (...) (*ibidem*)

Por outras palavras, “a motivação é um fenómeno complexo, não puramente individual, mas que resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais.” (Rocha, op. cit., p. 77)

Para compreender este “fenómeno”, é indispensável uma breve reflexão sobre a teoria da motivação e a sua aproximação ao meio laboral.

O estudo deste conceito representa, predominantemente, a procura de princípios (gerais) que permitam compreender por que reagem os seres humanos de determinada forma, em determinadas situações.

Um dos autores que mais se debruçou sobre este conceito foi Maslow, para quem o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, como produto dos estímulos que conduzem à ação. Associa-se a esta teoria a imagem de um ciclo – o ciclo motivacional, o qual, quando fracassado, pode gerar comportamentos anormais, agressividade, nervosismo, ansiedade, desinteresse, insegurança, passividade, resistência à mudança, etc.

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades das pessoas estão ordenadas hierarquicamente, sucedendo-se umas às outras, à medida que vão sendo realizadas/preenchidas; de tal forma que ninguém buscará as necessidades do topo sem que outras, de nível hierárquico “inferior”, estejam satisfeitas.

Assim, segundo Maslow, os cinco níveis hierárquicos são:

- I. As necessidades básicas (ou fisiológicas) que se prendem com a sobrevivência do ser humano, tais como a alimentação, o sono, o descanso, etc);
- II. As necessidades de segurança que se relacionam com a proteção contra o perigo, a ameaça;
- III. As necessidades sociais ou de associação que traduzem a necessidade individual de ser aceite, de dar e receber afetos, de participar e associar-se ao coletivo;
- IV. As necessidades de *status* ou auto estima que são a autoconfiança, a necessidade de “aprovação social”, o respeito, a dignidade, o prestígio;
- V. E as necessidades de auto realização que se caracterizam pela necessidade de cada um desenvolver, permanentemente, as suas potencialidades. *Aprender até morrer...*

É frequente encontrar representações gráficas desta teoria, quer em pirâmide quer em escada, como a que se segue, apesar de as mesmas não constarem da 1ª e 2ª edições do livro "Motivation and Personality" (1954 e 1970), no qual o Autor as explana.

Figura 3 - Representação da hierarquia de necessidades segundo Maslow



O referido ciclo motivacional repete-se à medida que o indivíduo vai atingindo cada nível de necessidade, até ao mais elevado, cuja privação não terá, necessariamente, o mesmo peso ou a mesma “reação de emergência ou de desespero” que a não realização de uma qualquer necessidade básica.

“Maslow (1973) aponta várias maneiras subjetivas para medir o nível de necessidade, porém dá mais ênfase às queixas apresentadas pelos indivíduos, visto que elas são indicadoras de seus desejos. Segundo ele, os seres humanos irão sempre reclamar, independente do nível de suas necessidades, pois os indivíduos sempre estarão desejando alguma coisa da qual não dispõem. Quanto mais alto o nível de necessidade, mais elevados serão estes desejos e, conseqüentemente, mais fortes as reclamações e frustrações dos indivíduos. Essas reclamações podem, também, ser um indicador da saúde das organizações, pois, se elas forem muito baixas, estarão, provavelmente, refletindo um tipo inadequado de gerência e um nível de vida baixo dentro da organização.” (Hesketh & Costa, 1980, p. 60)

Este trecho retrata um pensamento prenunciador da importância e relevância das métricas de recursos humanos, das quais não prescindem as organizações mais eficazes,

designadamente, os estudos de clima organizacional e os questionários de avaliação da satisfação de colaboradores.

(...) Ainda sobre o impacto e a hierarquia da satisfação de necessidades, Maslow sustenta que *“quanto mais elevado o nível de reclamações e frustrações, mais elevado é o nível de vida de um indivíduo e, possivelmente, mais desenvolvida a organização em que ele trabalha (1973)”* de tal forma que *“melhorando-se as condições dentro de uma organização, é de se esperar uma elevação no nível das reclamações, e não o término delas”*, o que não significa que os indivíduos venham a reclamar mais *“mas, sim, que irão se preocupar e mostrar-se frustrados com problemas de natureza hierarquicamente superior.”* (ibidem)

A atualidade desta interpretação encontra-se, por exemplo, nas palavras de Richard Branson (HRP, 2010), o “patrão da Virgin” que emprega mais de 50 mil pessoas em 370 empresas, faturando mais de 12 mil milhões de euros, anualmente, e para quem “a chave para uma gestão de pessoas eficaz é assegurar que todos têm um pouco de gestão de pessoal dentro de si (...), sendo fundamental, “dar aos indivíduos as ferramentas de que precisam, definir alguns parâmetros com os quais trabalhamos e depois deixá-los ir fazer o que têm a fazer”.

Também Frederick Herzberg, fez pesquisas sobre a motivação em empresas dos Estados Unidos que lhe permitiram fundamentar a teoria segundo a qual existem dois fatores predominantes para a satisfação do trabalhador: a higiene e a motivação.

De acordo com este autor, as condições de higiene nos locais de trabalho são imprescindíveis para o bem-estar e, conseqüentemente, a produtividade. Ninguém se imagina a trabalhar com satisfação e desempenho excelente se o ambiente onde se encontrar estiver poluído, sujo ou em condições prejudiciais à sua saúde, concentração e conforto.

Por sua vez, a motivação, embora dependa de mais fatores (exógenos e endógenos) é elementar para o sucesso laboral. A motivação impulsiona e sustenta o gosto pelo trabalho, pelo sentido de “dever cumprido” e, acima de tudo, a realização pessoal do trabalhador.

No contexto da Administração Pública, a motivação está num nível muito baixo, fruto da conjuntura económico-social; as sucessivas reformas administrativas com repercussões nas condições de trabalho e, em particular, no sistema de recompensas, pecuniárias e não pecuniárias têm vindo a degradar as relações de trabalho, entre as quais as de liderança.

Não obstante e de acordo com pesquisas recentes, “os funcionários públicos são menos motivados por incentivos financeiros do que os trabalhadores do sector privado”, baseando-se a sua motivação em fatores como “a participação no processo de decisão

política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo auto sacrifício;” (Rocha, 2005, p. 77)

1.3. Liderança e Motivação: Como se Relacionam

Um estudo realizado pela Porto Business School e pela empresa Leaders2Be, entre Abril e Junho de 2013, destaca, como competências dos líderes portugueses, as capacidades de delegar e de orientar mas aponta para uma baixa tolerância para com os erros dos outros, acrescentando ainda que *“o comportamento de um líder influencia a motivação das equipas em 30%, ao passo que características como humildade e autenticidade em cargos superiores aumentam a motivação dos colaboradores em 70%.”*

De acordo com Cândida Santos, da Porto Business School, *«mais do que os prémios financeiros, o que leva as pessoas a envolverem-se de forma plena e entusiasta com o seu trabalho e projetos está relacionado com o vínculo estabelecido entre si e o seu líder. O colaborador procura um líder que o motive, entusiasme, que acredite em si e no seu potencial e o desafie a ir sempre mais além. Hoje, mais do que nunca, o estilo de liderança pode fazer toda a diferença, no que leva as pessoas a viverem com entusiasmo o seu projeto profissional tornando-se assim mais produtivos».*

É, pois, praticamente impossível singrar, nos dias de hoje, sem entusiasmo, sem comprometimento, sem entreaajuda.

No prefácio da segunda edição do notável compêndio de Thomas S. Bateman e Scott A. Snell, “Liderança e colaboração no mundo competitivo”, podemos ler a inabalável afirmação dessa máxima:

Sim, efetivamente, o mundo dos negócios é competitivo. Contudo, não é tão simples assim. Na realidade, é ingenuidade demais pensar estritamente em competição; essa visão pode prejudicar o próprio desempenho do profissional. Os outros elementos fundamentais da equação são colaboração e liderança. **É fundamental, para adquirir vantagem competitiva, que as pessoas trabalhem umas com as outras, e não umas contra as outras.**(nosso destaque) (...) Líderes e seguidores precisam atuar como colaboradores, não como adversários. Os grupos de trabalho dentro das organizações precisam cooperar uns com os outros. Empresários e governo, muitas vezes vistos como antagónicos, conseguem trabalhar juntos de forma produtiva. E, hoje mais do que nunca, companhias antes tradicionais concorrentes firmam acordos conjuntos e encontram alternativas para colaborar em alguns aspetos, mesmo competindo em outros. Para que essa colaboração ocorra, é necessário haver liderança (...) A grande liderança deve ser muito mais inspiradora, e deve ajudar as pessoas a não só pensarem de forma diferente, como também a trabalharem de forma diferente – inclusive a trabalhar em conjunto, focadas nos resultados. Liderança – vindo do superior imediato ou do funcionário direto – gera colaboração que, por sua vez, cria resultados positivos

tanto para a companhia como para as pessoas envolvidas.” (Bateman e Snell, 2007, p. 17)

No capítulo 12, dedicado a esta matéria, os Autores começam de forma bem sugestiva, usando o título “Liderança: mobilizando pessoas” e afirmando que “liderança é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todas as pessoas e não pode ser negado a ninguém.” (Bateman e Snell, *op. cit.*, p. 393)

Se é assim, no que diz respeito à liderança organizacional, poderá questionar-se “o que as pessoas esperam de um líder?” Para Thomas S. Bateman e Scott A. Snell, “em termos gerais, elas buscam a ajuda do líder para atingir metas (ou, segundo Maslow, realizar necessidades).

Tais metas incluem não apenas aumento salarial e promoção, porém ajuda no crescimento profissional, eliminando obstáculos de forma a permitir altos níveis de desempenho, além do tratamento respeitoso, justo e ético.” (ibidem)

E acrescentam uma visão ímpar da importância do líder, acentuando as competências que, segundo vários autores, são as mais determinantes para uma liderança virtuosa, positiva, autêntica:

Os líderes são mais úteis às pessoas quando as ajudam a adquirir iniciativa própria e boa visão crítica, permitem-lhes crescer e as ajudam a se tornarem bons colaboradores. (ibidem)

Ainda neste contexto poderá questionar-se, também, sobre o que precisam as organizações ao que os autores respondem: “*as organizações precisam de líderes em todos os níveis. Elas necessitam de líderes em toda a organização para realizar aquilo que as pessoas desejam, mas também, para ajudar a criar e implementar direcionamento estratégico.*” (Bateman e Snell, *op. cit.*, p. 394)

De salientar que estas duas perspectivas combinadas – a das pessoas e a da organização, podem identificar-se nos cinco comportamentos chave assinalados por James Kouzes e Barry Posner, segundo os quais “*os melhores líderes*”:

- I. Desafiam o processo, isto é, desafiam o *status quo*, as práticas e os usos, estimulam a mudança;
- II. Inspiram uma visão compartilhada porque motivam os seus seguidores a partilharem e abraçarem um mesmo objetivo;
- III. Propiciam a atuação das outras pessoas, partilhando informação, delegando poderes, ouvindo-as;
- IV. Servem de modelo de comportamento, ou seja, agem de forma inspiradora, não se limitando a “ditar” o que deve ser feito;
- V. Despertam os sentimentos das pessoas, porque se interessam genuinamente pelas pessoas e pelas suas expectativas; “*eles demonstram interesse, oferecem*

compensações e usam várias abordagens para motivar as pessoas de forma positiva”.

“É um paradoxo da psicologia que embora as pessoas se lembrem mais facilmente das críticas, respondem mais facilmente aos louvores. As primeiras tornam as pessoas defensivas e, por conseguinte, menos predispostas à mudança. Os segundos produzem autoconfiança e o desejo de melhorar o desempenho. Os gestores que se alicerçam nas suas forças podem alcançar o seu mais elevado potencial” (Roberts *apud* Rego e Cunha, 2010, p. 31)

1.4. Liderança e Supervisão

Para desafiar o processo, inspirar comportamentos e...liderar, os líderes têm de acompanhar os seus liderados, ouvir as suas opiniões, conhecer e avaliar o seu trabalho, partilhar a informação necessária e, obviamente, supervisionar. A supervisão faz parte da gestão, da liderança, enquadra-se nas atribuições de qualquer estrutura hierárquica, competindo ao superior hierárquico a tarefa de conformar e determinar se o trabalho está ou não está a ser bem executado.

Não podemos encarar esta competência, de forma ligeira, como uma mera atividade de fiscalização, própria das organizações laborais (e outras), ao alcance de qualquer um a quem se atribua o título ou a função de supervisionar. A quem supervisiona, exige-se que conheça o trabalho, em toda a sua dimensão prática, (como, por exemplo, os meios necessários e os procedimentos a observar), bem como a responsabilidade na sua execução e repercussão nos resultados coletivos da organização.

É, pois, uma competência, um recurso que o líder não pode desvalorizar.

Há vários estudos sobre a supervisão, entre os quais destacamos os de Inmaculada Cerejido, resumidos na obra “Desmotivados = Improdutivos”, (2012):

A produtividade depende do trabalho e este do trabalhador que o realiza, pelo que o indivíduo é assim o principal agente produtivo, dependendo das suas capacidades, conhecimentos, nível de esforço que realiza e ferramentas-processo que tem ao seu dispor. No entanto, todos estes elementos podem ser alterados em função do nível de bem-estar ou mal-estar do trabalhador. Bem-estar e produtividade estão intimamente relacionados. O bem-estar manifesta-se no nível de motivação dos colaboradores. (...)

Gerir pessoas significa, em primeiro lugar, assumir que uma organização é um espaço para pessoas, constituído por pessoas. (Cerejido, 2012, p. 151)

II - ESTUDO EMPÍRICO

II – ESTUDO EMPÍRICO

Esta parte da dissertação pretende abordar os principais aspetos relacionados com a metodologia usada para realizar a investigação, a apresentação dos resultados encontrados, a sua discussão, conclusões, limitações e implicações para a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos.

Capítulo 2 – Opções metodológicas

“Numa investigação os dados obtidos necessitam de ser organizados e analisados e, como a maioria das vezes tomam uma forma numérica, procede-se à sua análise estatística.” (Coutinho, 2011, p. 131)

De acordo com Black, citado por Coutinho (2011, p. 131), o papel da análise estatística é “transformar os dados em informação”. Interessa, agora, ao investigador perceber se os dados obtidos através de uma determinada amostra são fiáveis e respondem às questões da investigação, confirmando ou infirmando-as.

Neste capítulo, procuraremos descrever e explicar todos os procedimentos adotados para a pesquisa, incluindo os instrumentos de medida e a forma como foram utilizados.

Tanto a metodologia como os objetivos, as hipóteses e as questões de investigação têm por base a problemática definida, o modelo de investigação, o seu objeto de estudo e o alcance do pretendido com o estudo.

2.1. Pergunta de partida, objetivos e hipóteses teóricas

“A investigação é uma actividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objectivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais. É através da investigação que se reflecte e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e edificam as ideias inovadoras.” (Coutinho, 2011, p.7)

Para Bisquera, citado por Coutinho (2011, p. 22), os MÉTODOS de investigação “constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, (sendo) o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação”. Por sua vez, as TÉCNICAS são “procedimentos de actuação”, concretos e particulares, “meios auxiliares” do método, porque dentro de um método, que é sempre mais geral, podem utilizar-se diversas técnicas. Já a METODOLOGIA situa-se num plano mais elevado, tendo como função “...velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação”, segundo Latorre et al., citado também por Coutinho (2011, p. 22). Para esta autora, “a metodologia tem sempre um sentido mais amplo que o métodos,

porque questiona o que está por trás , os fundamentos dos métodos, as filosofias que lhes estão subjacentes e que (...) influem sempre sobre as escolhas que faz o investigador.”

Optamos neste estudo por uma metodologia mais quantitativa, procurando descrever, correlacionar, comparar e prever resultados tendo em conta os objetivos e hipóteses formuladas. Pretendeu-se, utilizar a abordagem metodológica com mais potencialidades para este estudo, reforçando a sua validade assegurada no plano de investigação com esquemas de controlo de variáveis e instrumentos de recolha de dados, assim como uma maior fidelidade ao usar procedimentos e instrumentos de medida que se revelaram consistentes ao longo do tempo.

2.1.1. Pergunta de partida

O objetivo central desta investigação é compreender a relação entre o sistema de gestão que predomina nas entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia e a motivação dos seus trabalhadores, assim como a satisfação dos mesmos com a sua chefia. Podemos colocar desta forma a questão que deu origem à investigação:

“Qual a relação entre o sistema de gestão praticado nas entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia e a motivação dos seus colaboradores, e a sua satisfação com as chefias?”

Acrescem algumas pertinentes questões de investigação, a saber:

Q: Quais os sistemas de gestão praticados nas entidades investigadas?

Q: Quais as atividades que os colaboradores destas entidades mais valorizam na promoção da sua motivação?

Q: Em que medida os trabalhadores se encontram satisfeitos com as suas chefias diretas?

2.1.2. Objetivos

Adicionalmente, gostaríamos de:

- Saber se o trabalho, o esforço e o mérito são reconhecidos por esta amostra;
- Saber se os participantes valorizam o reconhecimento pelo trabalho que realizam;
- Identificar o sistema de gestão mais praticado nestas entidades;
- Perceber o grau de motivação dos participantes relativamente ao seu trabalho;
- Identificar qual a perceção que estes trabalhadores têm sobre a qualidade da supervisão que recebem;

- Perceber se existem diferenças entre a motivação dos colaboradores segundo as variáveis demográficas e profissionais;
- Identificar os fatores mais valorizados, na perspectiva da motivação dos trabalhadores;
- Identificar as características comuns à maioria das chefias/líderes destas organizações.

2.1.3. Hipóteses de investigação

No encaço dos referidos objetivos deste trabalho, foram equacionadas as seguintes hipóteses de investigação, na sua formulação positiva e negativa:

H1-Existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores em diferentes sistemas de gestão;

H0-Não existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores em diferentes sistemas de gestão;

H2-Existe uma correlação positiva e significativa entre os sistemas de gestão mais democráticos e a motivação dos colaboradores;

H0-Não existe uma correlação positiva e significativa entre os sistemas de gestão mais democráticos e a motivação dos colaboradores;

H3-Existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis demográficas (idade e sexo);

H0-Não existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis demográficas (idade e sexo);

H4-Existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis profissionais (antiguidade, função e natureza jurídica da entidade);

H0-Não existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis profissionais (antiguidade, função e natureza jurídica da entidade);

H5-Existe uma correlação positiva e significativa entre a satisfação com a supervisão e a motivação destes colaboradores;

H0-Não existe uma correlação positiva e significativa entre a satisfação com a supervisão e a motivação destes colaboradores.

2.2. Variáveis em estudo

A revisão da literatura e a experiência profissional na instituição permitiu-nos identificar as variáveis seguintes como mais pertinentes para o desenvolvimento deste estudo:

Demográficas

Idade

Sexo

Profissionais

Função

Antiguidade

Natureza jurídica da entidade

Nível hierárquico

Sistema de gestão

Autoritário explorador

Autoritário benevolente

Consultivo

Participativo

Nível de motivação

Desmotivado

Pouco motivado

Motivado

Totalmente motivado

Satisfação com a supervisão

Baixa satisfação

Satisfação

Alta satisfação

2.3. Instrumentos , procedimentos e técnicas de tratamento de dados

2.3.1. Instrumentos para a recolha de dados

Para a recolha de dados foi elaborado um questionário composto por 5 itens relativos aos dados sócio-demográficos e profissionais dos participantes e por mais 50 itens no total, relativos às variáveis em estudo: sistema de gestão (I), motivação (II) e supervisão (III).

Considerando os objetivos do estudo e tendo presente o trabalho de Rensis Likert no que, em concreto, se refere a *sistemas gerenciais* (I), a primeira parte do questionário propriamente dito reproduz um questionário criado a partir da tabela simplificada do perfil de características organizacionais de Likert (LOP). É composta por quinze questões que abordam seis das variáveis organizacionais referidas por este autor: liderança, motivação, comunicação, processo de decisão, objetivos e controlo.

Para cada questão, há quatro hipóteses de resposta que, respetivamente, se associam a um dos sistemas de gestão: autoritário explorador, autoritário benevolente, consultivo e democrático participativo.

Para utilização deste instrumento de recolha de dados, foi solicitada autorização à editora MacGraw Hill.

A segunda parte versa sobre a motivação (II) e apropria um questionário utilizado em dois trabalhos de dissertação sobre a mesma temática, a saber:

- “Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM” (2006), de Carmen Fernandes de Freitas;
- “A influência da liderança na motivação: programa de trainees 2008”, de Ana Filipa Santos, neste caso desenvolvido sob a orientação do Professor Albino Lopes;

São dezassete questões que afloram as áreas laborais que mais se prendem com a motivação dos trabalhadores: desenvolvimento da carreira, comunicação, empowerment, recompensas extrínsecas e intrínsecas, liderança e cujas opções de resposta variam entre:

1 - Discordo

2 - Concordo pouco

3 - Concordo

4 - Concordo totalmente

A terceira parte do questionário reproduz a perceção do colaborador sobre o tipo e qualidade de supervisão (III) recebida no seu trabalho atual e baseia-se no JDI, na sua subescala de supervisão: Job descriptive index – supervision scale, de Balzen et

al.(1997), adaptado por McIntyre et al. (1998) e cujas características psicométricas a seguir se apresentam.

O Job Descriptive Index (JDI) foi designado pelos seus autores (Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar & Parra, 1997) para medir a satisfação dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho (Araújo, 2010). O JDI é de fácil administração, cotação, sendo um dos questionários mais utilizados para medir a satisfação no trabalho (DeMeuse, 1985; Zedeck, 1987).

Constituído por 5 escalas (caracterização do trabalho actual, supervisão, colegas de trabalho, salário e oportunidades de promoção), avalia 5 dimensões da satisfação no trabalho. Cada uma das 3 primeiras escalas possui 18 itens, tendo a escala de salário e de oportunidades de promoção 9 itens cada, servindo estas para diagnosticar aspectos importantes do trabalho, embora a intenção da escala é avaliar foi desenvolvida para avaliar a satisfação global com o trabalho (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989). O JDI possui escalas de 18 ou 9 itens, sendo ao todo constituído por 72 itens. Traduzido para diferentes línguas, o JDI tem-se revelado em termos de validade e fidelidade bastante bons, como está descrito no seu manual de utilização (Balzer et al., 1997). A versão original que foi constituída por uma amostra de 1620 trabalhadores revelou Alfas de Cronbach nas sub-escalas muito bons: caracterização do trabalho actual .90; salário .86; oportunidades de promoção .87; supervisão .91 e colegas de trabalho .91 (Araújo, 2010).

O JDI é uma tradução da revisão de 1997 (McIntyre & McIntyre, 2010) da versão original do JDI. Os resultados das análises psicométricas efectuadas em 489 trabalhadores portugueses revelaram índices de fidelidade semelhantes aos da versão original: caracterização do trabalho actual .89; salário .78; oportunidades de promoção .82; supervisão .90 e colegas de trabalho .88. O JDI revelou igualmente uma boa validade de constructo atendendo à análise factorial efectuada, produzindo esta análise 5 factores que explicam 41.55% da variância total, sendo próximos aos da versão original.

Os resultados do JDI variam de 0 a 54 sendo os valores mais altos interpretados como havendo uma maior satisfação com o Trabalho em Geral (JIG) ou com uma faceta em particular. Os itens estão sob forma de adjectivos ou de frases descritivas, responde-se através de uma de três categorias de resposta (sim, não ou ?), podendo por isso haver concordância com a descrição do item, não concordância ou dúvida sobre esse mesmo item. Estes valores deverão ser interpretados em termos grupais, departamentais ou organizacionais e não em termos individuais, podendo optar pela separação da amostra em dois grupos divididos pela mediana ou calculado pelos percentis abaixo de 25 (≤ 22 pontos) ou acima de 75 (≥ 32 pontos). Neste estudo usamos a subescala de satisfação com a supervisão composta por 18 itens.

2.3.2. Procedimentos e técnicas de tratamento de dados

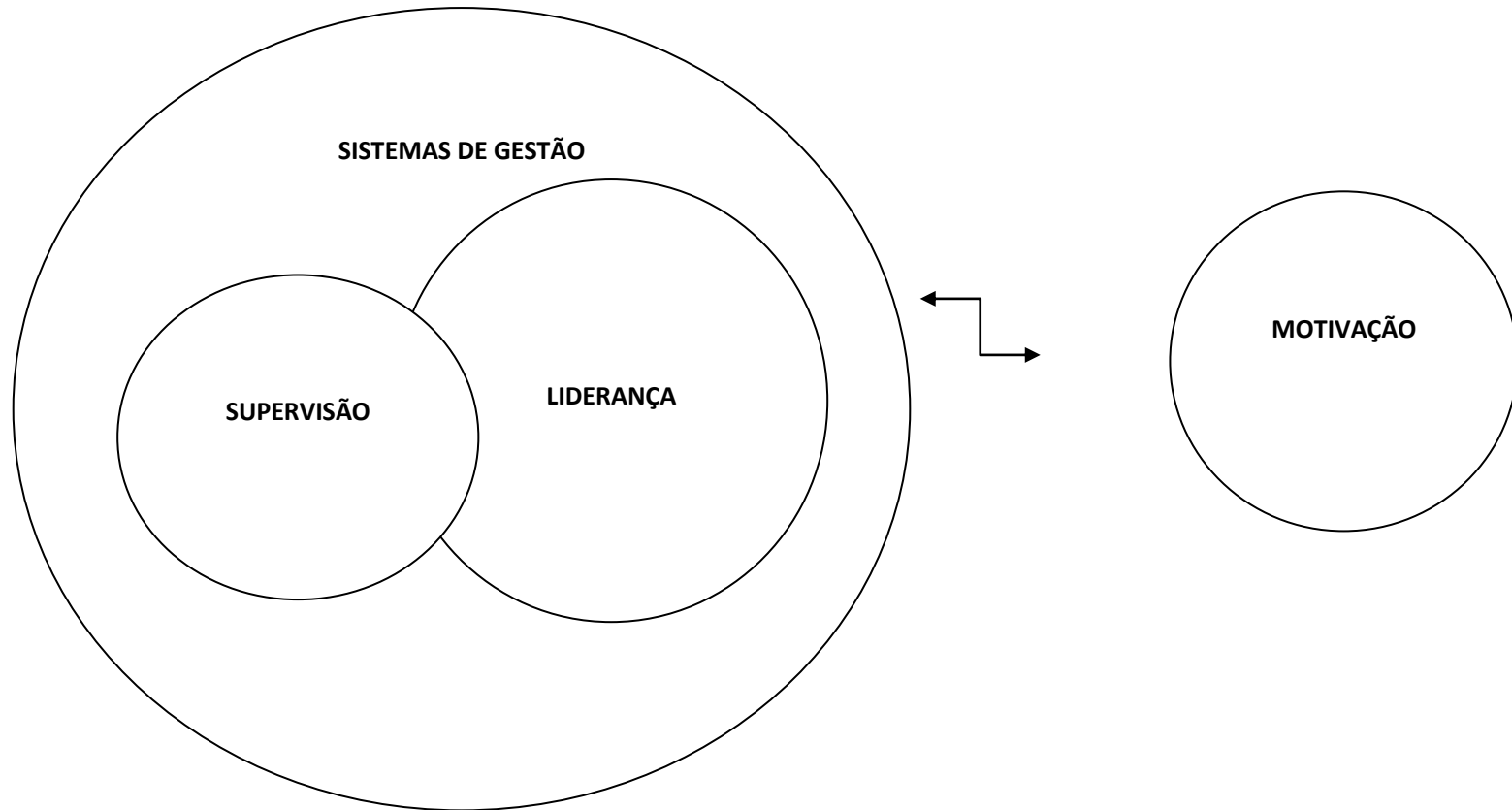
No decurso desta abordagem quantitativa optamos por um inquérito por questionário junto de todos os trabalhadores da população em questão, tendo sido solicitadas as devidas autorizações institucionais e o consentimento informado dos participantes. Para divulgação do instrumento e posterior obtenção de participantes, foram contactados os representantes das entidades e, posteriormente, utilizado a via do correio eletrónico e a via mais clássica da apresentação e do preenchimento em formato de papel. Esta foi uma amostra dependente da participação voluntária dos trabalhadores, pelo que não a podemos considerar aleatória.

O preenchimento decorreu entre 25 de Novembro e 20 de Dezembro de 2013, tendo sido obtidas 159 respostas válidas, das quais 62 via eletrónica e 97 em formato papel.

Os dados foram tratados em suporte informático, através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 17, sendo as técnicas estatísticas de frequência descritivas e comparativas.

Explorando a literatura clássica e atual e as suas abordagens com características diferentes ou comuns, o modelo teórico mencionado e considerando os objetos de estudo assim como os objetivos e as hipóteses formuladas, foi elaborado o seguinte esquema que suporta o modelo de análise da investigação:

Figura 4 – Desenho da investigação



O presente estudo como já referido na introdução, debruça-se sobre o exercício da liderança e a sua relação com o nível de motivação dos trabalhadores das entidades públicas responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia, sendo este o nosso objecto de estudo.

Quanto ao interesse pelo tema deve-se à crescente importância dada actualmente à modernização da Administração Pública, desenvolvida pelo Estado, no sentido de redesenhar, reformar e melhorar as organizações públicas.

2.4. População

A população-alvo deste estudo é constituída pelo universo de trabalhadores das cinco entidades responsáveis pela gestão de resíduos do concelho da Maia, num total de 526 pessoas, conforme tabela seguinte:

Tabela 3 – População alvo

ENTIDADES	Subtotais	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnicos Superiores	Outras
A	77	50	4	11	12
B	140	119	4	6	11
C	24	22	0	2	0
D	72	70	1	1	0
E	213	120	41	36	16
	526	381	50	56	39

2.4.1. Caracterização sócio demográfica da amostra

A amostra é constituída por 159 sujeitos, dos quais 128 são do género masculino, o que corresponde a 80,5% da amostra (**tabela 5**). A idade dos participantes varia entre menos de 20 anos e mais de 50 anos (**tabela 4**); contudo, a maioria encontra-se no intervalo de idade entre os 36 e os 50 anos, o que corresponde a 46,5% da amostra.

Os inquiridos estão sobretudo vinculados laboralmente à administração pública, mais concretamente 66%, ou seja, 105 sujeitos (**tabela 6**). As funções desempenhadas por esta amostra são várias: desde assistente operacional, assistente técnico, técnico superior ou outro (**tabela 7**), sendo o assistente operacional que aqui mais está representado (59,7%). O tempo de serviço também foi uma variável considerada (**tabela 8**) e esta varia desde menos de 1 ano a mais de 10 anos, sendo que a maioria dos

participantes detém entre 5 a 10 anos de tempo de serviço (39%) logo seguido pelo grupo de participantes com mais de 10 anos, que representa 35,2% da amostra.

Tabela 4 – Caraterização descritiva da amostra de acordo com a idade

	Frequência	%
Valido < 20 anos	1	,6
20 a 35 anos	58	36,5
36 a 50 anos	74	46,5
> 50 anos	26	16,4
Total	159	100,0

Tabela 5 – Caraterização descritiva da amostra de acordo com o género

	Frequência	%
Valido Masculino	128	80,5
Feminino	31	19,5
Total	159	100,0

Tabela 6 – Caraterização descritiva da amostra de acordo com a natureza jurídica da entidade

	Frequência	%
Valido Pública	105	66,0
Privada	54	34,0
Total	159	100,0

Tabela 7 – Caracterização descritiva da amostra de acordo com a função/categoria profissional

	Frequência	%
Valido Assistente Operacional	95	59,7
Assistente Técnico	19	11,9
Técnico Superior	22	13,8
Outra	23	14,5
Total	159	100,0

Tabela 8 – Caracterização descritiva da amostra de acordo com o tempo de serviço

	Frequência	%
Valido < 1 ano	4	2,5
1 a 5 anos	37	23,3
> 5 a 10 anos	62	39,0
> 10 anos	56	35,2
Total	159	100,0

Capítulo 3 - Apresentação, análise e discussão dos resultados

“Nesta fase do trabalho são sumariados os dados recolhidos e os seus tratamentos estatísticos.” (D’Oliveira, 2007, p. 73)

Propusemo-nos avaliar três variáveis distintas que de acordo com a teoria são fundamentais para a produtividade de qualquer organização; assim, estudamos os sistemas de gestão e tentamos perceber em que medida a motivação, variável também em estudo pode ser afetada por estes. Procuramos também avaliar a satisfação com a supervisão, realizada de acordo com os sistemas de gestão e os níveis motivacionais.

3.1 Apresentação e análise dos dados quantitativos

No que diz respeito aos sistemas de gestão e às variáveis organizacionais segundo o LOP, oferece-se o seguinte:

Como vimos na revisão bibliográfica, o LOP é composto por seis sub-escalas (liderança, motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, objectivos e controlo).

De acordo, com a subescala da liderança, observa-se que os funcionários sentem, sobretudo, um sistema de gestão autoritário benevolente (79,9%) mas que, na ausência deste sistema de gestão, o outro mais sentido é o autoritário explorador (**tabela 9**).

No que se refere à subescala motivação (**tabela 10**), observa-se uma coerência com a primeira subescala, ou seja, a maioria dos colaboradores sentem um sistema de gestão autoritário benevolente (67,9%), mas o segundo sistema de gestão mais sentido é o consultivo (27%).

Relativamente à subescala comunicação (**tabela 11**) já é possível observar que o sistema de gestão mais percebido pelos funcionários é o consultivo (56%), seguido do autoritário benevolente (37,7%); de salientar que 8 colaboradores (5%) percebem um sistema de gestão democrático participativo.

A decisão é outra subescala deste instrumento (**tabela 12**) e, no que a esta diz respeito, observa-se um sistema de gestão na sua maioria autoritário benevolente (56,6%), sendo o sistema de gestão menos percebido o democrático participativo (2,5%).

A subescala que contempla os objetivos tem como sistema de gestão mais sentido o autoritário explorador (50,3%), seguido do sistema de gestão autoritário benevolente (49,7%).

Finalmente, no que concerne o controlo, observa-se que a maioria sente um sistema de gestão autoritário benevolente (64,2%) enquanto os restantes (35,8%) sentem um sistema de gestão autoritário explorador.

Tabela 9 – Caracterização descritiva do sistema de gestão – liderança

	Frequência	%
Autoritário explorador	32	20,1
Autoritário benevolente	127	79,9
Total	159	100,0

Tabela 10 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - motivação

	Frequência	%
Autoritário explorador	8	5,0
Autoritário benevolente	108	67,9
Consultivo	43	27,0
Total	159	100,0

Tabela 11 – Caracterização descritiva do sistema de gestão – comunicação

	Frequência	%
Autoritário explorador	2	1,3
Autoritário benevolente	60	37,7
Consultivo	89	56,0
Democrático participativo	8	5,0
Total	159	100,0

Tabela 12 – Caracterização descritiva do sistema de gestão – decisão

	Frequência	%
Autoritário explorador	11	6,9
Autoritário benevolente	90	56,6
Consultivo	54	34,0
Democrático participativo	4	2,5
Total	159	100,0

Tabela 13 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - objetivos

	Frequência	%
Autoritário explorador	80	50,3
Autoritário benevolente	79	49,7
Total	159	100,0

Tabela 14 – Caracterização descritiva do sistema de gestão - controle

	Frequência	%
Autoritário explorador	57	35,8
Autoritário benevolente	102	64,2
Total	159	100,0

Em jeito de conclusão (**tabela 15**), observa-se que, no geral, temos um sistema de gestão consultivo (46,5%), seguido de um sistema de gestão autoritário benevolente (42,1%), sendo o sistema de gestão menos percebido o autoritário explorador (5%).

Tabela 15 – Total LOP

	Frequência	%
Autoritário explorador	8	5,0
Autoritário benevolente	67	42,1
Consultivo	74	46,5
Democrático participativo	10	6,3
Total	159	100,0

Estudaram-se também os níveis satisfação com a supervisão exercida (**tabela 16**), observando-se que a ampla maioria da amostra tem um nível alto de satisfação (79,2%); não obstante, 11,3% dos colaboradores têm baixa satisfação, enquanto os restantes revelam-se apenas satisfeitos.

Tabela 16 - JDI

	Frequência	%
Baixa satisfação	18	11,3
Satisfação	15	9,4
Alta Satisfação	126	79,2
Total	159	100,0

Relativamente à motivação (**tabela 17**) observa-se que temos uma pequena minoria de colaboradores pouco motivados (1,9%) até um valor maior de sujeitos totalmente motivados (71,1%), passando por aqueles que têm níveis médios de motivação (27%).

Tabela 17 – Motivação

	Frequência	%
Pouco Motivado	3	1,9
Motivado	43	27,0
Totalmente motivado	113	71,1
Total	159	100,0

H1 – Existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores em diferentes sistemas de gestão;

HIPÓTESE CONFIRMADA

Tabela 18 – Correlação sistema de gestão e motivação

			tot_lop				Total
			autoritario explorador	autoritario benevolente	consultivo	democrático participativo	
tot_mot	Pouco Motivado	Count	1	2	0	0	3
		% within tot_mot	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
		% within tot_lop	12,5%	3,0%	,0%	,0%	1,9%
	Motivado	Count	5	21	17	0	43
		% within tot_mot	11,6%	48,8%	39,5%	,0%	100,0%
		% within tot_lop	62,5%	31,3%	23,0%	,0%	27,0%
	Totalmente motivado	Count	2	44	57	10	113
		% within tot_mot	1,8%	38,9%	50,4%	8,8%	100,0%
		% within tot_lop	25,0%	65,7%	77,0%	100,0%	71,1%
Total	Count	8	67	74	10	159	
	% within tot_mot	5,0%	42,1%	46,5%	6,3%	100,0%	
	% within tot_lop	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Pela análise desta tabela podemos observar que a motivação varia de acordo com o sistema de gestão. Apesar de termos uma distribuição assimétrica dos sistemas de gestão, pode observar-se que os funcionários num sistema democrático participativo estão totalmente motivados. Enquanto, por oposição, é possível observar que num sistema autoritário explorador os funcionários na sua maioria estão apenas motivados.

H2 – Existe uma correlação positiva e significativa entre os sistemas de gestão mais democráticos e a motivação dos colaboradores;

HIPÓTESE CONFIRMADA

Tabela 19

		Correlations	
		tot_mot	tot_lop
tot_mot	Pearson Correlation	1	,301**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	39,899	16,503
	Covariance	,253	,104
	N	159	159
tot_lop	Pearson Correlation	,301**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	16,503	75,484
	Covariance	,104	,478
	N	159	159

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Esta tabela diz-nos que existe uma correlação positiva entre os sistemas de gestão e a motivação. Isto é, de acordo com o estudo realizado os níveis de motivação são mais elevados se o sistema implementado for o sistema democrático participativo, com um nível de significância de 0.01 para um grau de confiança de 99%.

H3-Existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis demográficas (idade e sexo);

HIPÓTESE INFIRMADA QUANTO À IDADE

HIPÓTESE CONFIRMADA QUANTO AO SEXO

Tabela 20 – Correlação idade e motivação

			Idade			Total
			< 20 a 35 anos	36 a 50 anos	> 50 anos	
tot_mot	Pouco Motivado	Count	1	1	1	3
		% within tot_mot	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Idade	1,7%	1,4%	3,8%	1,9%
	Motivado	Count	21	18	4	43

	<u>% within tot_mot</u>	<u>48,8%</u>	<u>41,9%</u>	<u>9,3%</u>	<u>100,0%</u>
	<u>% within Idade</u>	<u>35,6%</u>	<u>24,3%</u>	<u>15,4%</u>	<u>27,0%</u>
<u>Totalmente motivado</u>	<u>Count</u>	<u>37</u>	<u>55</u>	<u>21</u>	<u>113</u>
	<u>% within tot_mot</u>	<u>32,7%</u>	<u>48,7%</u>	<u>18,6%</u>	<u>100,0%</u>
	<u>% within Idade</u>	<u>62,7%</u>	<u>74,3%</u>	<u>80,8%</u>	<u>71,1%</u>
<u>Total</u>	<u>Count</u>	<u>59</u>	<u>74</u>	<u>26</u>	<u>159</u>
	<u>% within tot_mot</u>	<u>37,1%</u>	<u>46,5%</u>	<u>16,4%</u>	<u>100,0%</u>
	<u>% within Idade</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

A maioria dos funcionários (113) encontra-se totalmente motivado, pelo que a faixa etária não é determinante na motivação, contudo os funcionários mais velhos são aqueles que se apresentam mais motivados.

Tabela 21 – Correlação género e motivação

tot_mot * Sexo Crosstabulation

			Sexo		
			Masculino	Feminino	Total
tot_mot	Pouco Motivado	Count	1	2	3
		% within tot_mot	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Sexo	,8%	6,5%	1,9%
	Motivado	Count	39	4	43
		% within tot_mot	90,7%	9,3%	100,0%
		% within Sexo	30,5%	12,9%	27,0%
	Totalmente motivado	Count	88	25	113
		% within tot_mot	77,9%	22,1%	100,0%
		% within Sexo	68,8%	80,6%	71,1%
Total		Count	128	31	159

% within tot_mot	80,5%	19,5%	100,0%
% within Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Não existem diferenças estatisticamente significativas, contudo é possível observar que as mulheres estão mais motivadas que os homens, quando comparados os grupos percentualmente. Há percentualmente mais mulheres "totalmente motivadas" mas, curiosamente, também é maior o peso percentual das mulheres "pouco motivadas" (2 em 31, quando a relação dos homens "pouco motivados" é de 1 para 128).

H4-Existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita às variáveis profissionais (antiguidade, função e natureza jurídica da entidade);

HIPÓTESE INFIRMADA

Tabela 22 – Correlação tempo de serviço e motivação

			Tempo de Serviço				Total
			< 1 ano	1 a 5 anos	> 5 a 10 anos	> 10 anos	
tot_mot	Pouco Motivado	Count	0	1	1	1	3
		% within tot_mot	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Tempo de Serviço	,0%	2,7%	1,6%	1,8%	1,9%
Motivado	Motivado	Count	1	15	17	10	43
		% within tot_mot	2,3%	34,9%	39,5%	23,3%	100,0%
		% within Tempo de Serviço	25,0%	40,5%	27,4%	17,9%	27,0%
Totalmente motivado	Totalmente motivado	Count	3	21	44	45	113
		% within tot_mot	2,7%	18,6%	38,9%	39,8%	100,0%
		% within Tempo de Serviço	75,0%	56,8%	71,0%	80,4%	71,1%

Total	Count	4	37	62	56	159
	% within tot_mot	2,5%	23,3%	39,0%	35,2%	100,0%
	% within Tempo de Serviço	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sobre estes dados, poder-se-á dizer que o maior número de colaboradores motivados e totalmente motivados se situa entre os 5 e os 10 anos de antiguidade.

Tabela 23 – Correlação função e motivação

tot_mot * Função / Categoria Profissional Crosstabulation

			Função / Categoria Profissional				Total
			Assistente Operacional	Assistente Técnico	Técnico Superior	Outra	
tot_mot	Pouco Motivado	Count	2	0	1	0	3
		% within tot_mot	66,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
		% within Função / Categoria Profissional	2,1%	,0%	4,5%	,0%	1,9%
	Motivado	Count	34	3	3	3	43
		% within tot_mot	79,1%	7,0%	7,0%	7,0%	100,0%
		% within Função / Categoria Profissional	35,8%	15,8%	13,6%	13,0%	27,0%
	Totalmente motivado	Count	59	16	18	20	113
		% within tot_mot	52,2%	14,2%	15,9%	17,7%	100,0%
		% within Função / Categoria Profissional	62,1%	84,2%	81,8%	87,0%	71,1%
Total	Count	95	19	22	23	159	
	% within	59,7%	11,9%	13,8%	14,5%	100,0%	

tot_mot					
% within Função / Categoria Profissional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Os dados indicam que os assistentes operacionais são os que se revelam menos motivados, enquanto os técnicos superiores são os mais motivados.

Tabela 24 – Correlação natureza jurídica da entidade e motivação

			Tipo de organização em que trabalha		
			Pública	Privada	Total
tot_mot	Pouco Motivado	Count	3	0	3
		% within tot_mot	100,0%	,0%	100,0%
		% within Tipo de organização em que trabalha	2,9%	,0%	1,9%
	Motivado	Count	25	18	43
		% within tot_mot	58,1%	41,9%	100,0%
		% within Tipo de organização em que trabalha	23,8%	33,3%	27,0%
	Totalmente motivado	Count	77	36	113
		% within tot_mot	68,1%	31,9%	100,0%
		% within Tipo de organização em que trabalha	73,3%	66,7%	71,1%
Total		Count	105	54	159
		% within tot_mot	66,0%	34,0%	100,0%
		% within Tipo de organização em que trabalha	100,0%	100,0%	100,0%

É possível observar que apenas na função pública existem profissionais pouco motivados; no entanto, estes são apenas 2,9% da amostra pois, tanto na função pública (73,3%), como no setor privado (66,7%), os colaboradores, na sua maioria, encontram-se totalmente motivados, pelo que não há diferenças estatisticamente significativas.

H5-Existe uma correlação positiva e significativa entre a satisfação com a supervisão e a motivação destes colaboradores;

HIPÓTESE CONFIRMADA

Tabela 25 – Correlação satisfação com a supervisão e motivação

			tot_jdi			Total
			Baixa satisfação	Satisfação	Alta Satisfação	
tot_mot	Pouco Motivado	Count	1	0	2	3
		% within tot_mot	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		% within tot_jdi	5,6%	,0%	1,6%	1,9%
	Motivado	Count	6	5	32	43
		% within tot_mot	14,0%	11,6%	74,4%	100,0%
		% within tot_jdi	33,3%	33,3%	25,4%	27,0%
	Totalmente motivado	Count	11	10	92	113
		% within tot_mot	9,7%	8,8%	81,4%	100,0%
		% within tot_jdi	61,1%	66,7%	73,0%	71,1%
Total	Count	18	15	126	159	
	% within tot_mot	11,3%	9,4%	79,2%	100,0%	
	% within tot_jdi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Os dados indicam que o maior número de colaboradores totalmente motivados é simultaneamente o maior número "altamente satisfeito" com a supervisão, pelo que se poderá dizer que "existe uma relação positiva entre a satisfação com a supervisão e a motivação dos colaboradores".

3.2 Discussão dos resultados

“O objectivo desta parte do trabalho é avaliar e interpretar os resultados obtidos, especialmente em relação às questões que deram origem à investigação (e que numa fase mais avançada do trabalho se transformaram em hipóteses). (D’Oliveira, 2007, p. 86).

Assim sendo, de acordo com a interpretação dos dados recolhidos, confirma-se que:

- Existem diferenças significativas na motivação dos trabalhadores em diferentes sistemas de gestão (**H1**); isto é, os resultados evidenciam que num sistema democrático participativo, no qual - como vimos - “os líderes confiam plenamente nos subordinados, há participação global e elevado nível de trabalho de equipa e comunicação, encontrando-se ainda a responsabilidade pelo alcance dos objetivos distribuída pelos níveis da hierarquia” os trabalhadores estão, em regra, “totalmente motivados”.

Já num sistema autoritário explorador que -como tivemos oportunidade de apontar – se caracteriza pelo facto das “decisões serem impostas aos subordinados, a motivação basear-se em ameaças, haver pouco trabalho de grupo e comunicação, assim como a responsabilidade posicionar-se no topo da hierarquia” os colaboradores estão *meramente* “motivados”.

De realçar, porém, que nem um nem outro dos sistemas acima referidos reúnem a maioria dos colaboradores “totalmente satisfeito” mas sim os sistemas de gestão autoritário benevolente e consultivo, confirmando-se, assim, o que sustenta a teoria segundo a qual o sistema de gestão democrático nem sempre se compagina com a emergência temporal do processo decisório.

- Existe uma correlação positiva e significativa entre os sistemas de gestão mais democráticos e a motivação dos colaboradores (**H2**). De facto e, em regra, os sistemas de gestão caracterizados pelo clima de confiança, abertura, estímulo da participação, “cultura” do risco, são mais desafiantes e fomentam a ligação e a identificação do colaborador com a organização. Por sua vez, a caracterização do sistema autoritário traduz, de certa forma, um ambiente adverso ao desenvolvimento de relações de trabalho estimulantes e duradouras, sem prejuízo de, em determinados contextos ou níveis hierárquicos ser necessária, por força das circunstâncias, uma decisão superior unilateral, ou seja, não democrática.
- Existem diferenças significativas de motivação dos colaboradores no que respeita à variável demográfica sexo (**H3a**). Com efeito, apesar de não serem valores relevantes do ponto de vista estatístico, é certo que, nesta amostra, existem mais mulheres “totalmente motivadas” do que homens. De salientar que nas entidades consultadas para este estudo, verifica-se um elevado grau de representatividade do sexo feminino em postos de trabalho com autonomia técnica (como é o caso da

categoria de “Técnico superior”) e até responsabilidades de chefia ou coordenação, circunstâncias que poderão ser impulsionadoras da motivação.

- Existe uma correlação positiva e significativa entre a satisfação com a supervisão e a motivação destes colaboradores (**H5**). Os dados indicam que o maior número de colaboradores totalmente motivados é simultaneamente o maior número “altamente satisfeito” com a supervisão, pelo que se poderá dizer que existe uma relação positiva entre a satisfação com a supervisão e a motivação dos colaboradores.

Em conformidade com os resultados deste estudo, não se confirma que:

- Existem diferenças de motivação dos colaboradores no que respeita à variável demográfica idade (**H3b**); surpreendentemente (considerando o número de participantes ligados à administração pública onde se vêm sentindo várias medidas de contenção financeira), encontramos uma amostra “muito” motivada, ou seja, um grupo em que 27% dos participantes se encontra “motivado” e 71,1% se acha “totalmente motivado”, não se registando diferenças assinaláveis entre cada escalão etária. De registar apenas que o escalão etário que reúne o maior número de colaboradores “motivado” e “totalmente motivado” é o daqueles que têm entre 36 e 50 anos de idade.
- Existem diferenças significativas de motivação dos colaboradores no que respeita à variável profissional antiguidade (**H4a**); neste parâmetro também, não se encontram valores divergentes e assinaláveis, encontrando-se um elevado número de participantes “motivado” e “totalmente motivado”, sendo que o maior grupo se situa entre os 5 e os 10 anos de antiguidade, (num total de 61 participantes, dos quais 17 se sentem motivados” e 44 acham-se “totalmente motivados”).
- Existem diferenças significativas de motivação dos colaboradores no que respeita à variável profissional função (**H4b**). Não obstante, salientamos que é no grupo operário (onde se incluem os assistentes operacionais) que se encontram os participantes menos motivados: 2 “pouco motivado” e 34 apenas “motivado”.
- Existem diferenças significativas de motivação dos colaboradores no que respeita à variável profissional natureza jurídica da entidade (**H4c**); contudo, sublinhamos que não existem participantes “pouco motivado” nas entidades privadas auscultadas, apenas nas entidades públicas, embora em número não significativo (3 em 105).

Capítulo 4 – Conclusão

“As conclusões têm como objectivo discutir o trabalho como um todo. Ou seja, considera-se a revisão da literatura, as hipóteses e método, os resultados e sua discussão e analisam-se as suas implicações e limitações. (D’Oliveira, 2007, p. 89).

O presente estudo, desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em gestão e desenvolvimento de recursos humanos, procurou identificar e compreender a relação entre o sistema de gestão que predomina nas entidades responsáveis pela recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia e a motivação dos seus colaboradores, assim como a satisfação dos mesmos com a sua chefia/ supervisão.

Centrou-se, portanto, em três variáveis: sistema de gestão, motivação e supervisão, analisadas através do recurso a um questionário tripartido, cada uma das partes versando sobre temática em concreto: a variável “sistema de gestão” pelo LOP e respetivas subescalas; a variável “motivação” por um questionário replicado noutras duas dissertações; e a variável “satisfação” pelo JDI.

Como tivemos oportunidade de explanar, o capital humano é, simultaneamente, a estrutura basilar e a força motriz das organizações. E nunca será demais frisar que faz parte da missão do líder e, em concreto, do gestor de recursos humanos, “atrair, reter e desenvolver” a estrutura humana da organização.

Para o efeito, sabemos que é prática comum e elementar nas organizações melhor sucedidas e pioneiras na chamada “retenção de talentos”, o recurso a ferramentas e instrumentos de análise que permitam à gestão identificar as necessidades e as oportunidades de melhoria contínua, seja na prossecução dos objetivos coletivos seja na realização individual do colaborador.

Avaliar o grau de satisfação e o nível de motivação dos colaboradores é um desses recursos inestimáveis e que não podem ser descurados, sob pena de se perderem “talentos”.

4.1 Principais conclusões

Como vimos, o sistema de gestão mais praticado nas entidades auscultadas é tendencialmente, o consultivo, de acordo com o qual - segundo Likert – “os líderes demonstram alguma confiança nos subordinados”; “a motivação baseia-se em recompensas e algum envolvimento”; “há um grau razoável de trabalho de grupo e comunicação em sentido horizontal e vertical” e a “responsabilidade pelo alcance dos objetivos encontra-se mais distribuída pela hierarquia”. Estes dados revelam, salvo melhor opinião, o esforço de modernização e adaptação às sucessivas alterações legislativas que a administração pública vem desenvolvendo e que perpassa desde a gestão financeira à contratação pública, desde o sistema retributivo à avaliação do desempenho.

A administração pública é, como sabemos, o maior empregador português e um complexo sistema de hierarquias funcionais. Geri-lo, mantendo e desenvolvendo o talento humano, num contexto de contenção e redução de meios e custos, é certamente um desafio difícil. Se, em tempos, a administração terá sido um sistema de gestão predominantemente autoritário, nos últimos anos tem-se verificado uma tendência inversa que justificará os resultados ora encontrados.

Relativamente à motivação, e apesar do referido contexto de limitações às recompensas extrínsecas, encontramos uma amostra significativamente motivada, o que se poderá justificar por várias razões – o vínculo à função pública ainda representa alguma “segurança” para o trabalhador, por oposição ao vínculo a entidades privadas, nas quais se sente mais a precariedade e a incerteza do futuro (quer seja quanto ao pagamento da retribuição quer seja quanto à duração da relação contratual); por outro lado, como já referimos também, estas entidades empregam um significativo número de trabalhadoras, para as quais pesam factores como horário de trabalho, conciliação da vida profissional com a pessoal, protecção à maternidade, entre outros, bem como a natureza das funções que lhes são cometidas (técnicos superiores e chefias). Acresce ainda o facto de, neste sector e em algumas destas entidades, se praticar um regime de trabalho por turnos que permite ao trabalhador operário (assistente operacional) acumular dois “trabalhos”, alcançando assim um rendimento extra.

Em relação à supervisão, o grupo operário tem aqui um papel preponderante, na medida em que é neste nível hierárquico que mais se faz sentir a necessidade de supervisionar e acompanhar a execução do trabalho. O elogio, a suficiência da supervisão, o conhecimento do trabalho e a presença quando necessário são alguns dos indicadores que evidenciam a importância da supervisão, numa função que é, fundamentalmente, braçal, com algum desconforto e risco para a saúde do trabalhador.

Daí que se compreenda a ligação entre a satisfação com a supervisão e a motivação de um elevado número de participantes neste estudo.

Estes resultados traduzem uma amostra, a qual poderá ser ou não generalizada para a população no seu todo, porque sabemos - por experiência e conhecimento direto – que existem colaboradores desmotivados nestas entidades e não apenas por razões materiais.

O reconhecimento, a cultura do mérito, a oportunidade de abraçar novos desafios, entre outros incentivos imateriais, não podem ser descurados, como forma de “agarrar” o capital humano destas organizações.

Além disso, é fundamental – quanto mais não seja, ao nível da gestão de recursos humanos – a perspectiva humana do trabalho. Falamos muito de números, de custos, de percentagens e pouco do ser humano e do necessário respeito pelas suas aspirações,

pelo seu potencial. Sendo estes os recursos mais importantes de qualquer organização, devem ser geridos, tanto quanto possível, de forma individualizada, oferecendo-lhes desafios e recompensas à sua medida.

Terminamos esta conclusão com a citação de um dos mais interessados autores portugueses, nesta matéria, que tivemos a oportunidade e o privilégio de conhecer pessoalmente e ouvir num dos seminários académicos:

O desempenho das organizações e a eficácia dos líderes são fruto de numerosos factores, cujo controlo e compreensão plena são inviáveis. Todavia, procuramos encontrar explicações para os fenómenos e identificar nexos de causalidade. Para isso – nada melhor do que apontar “causas” como “grandes homens” ou “vilões”. Rosenzweig, em *The Halo Effect*, oferece ilustrações magistrais da matéria com exemplos tão diversos como os da Cisco, da Lego ou da ABB. Parafrazeando-o: “quando as coisas correm bem, somos pródigos em louvores e criamos heróis. Quando correm mal, culpamos e criamos vilões”. Kim e Mauborgne, em *Blue Ocean Strategy*, reiteram: não há empresas (nem, por maioria de razão, líderes) permanentemente excelentes, e diversas empresas glosadas como exemplares rapidamente são transmutadas pelos factos em menos bons exemplos. (...) (Rego e Cunha, *op. cit.*, p. 190)

Três lições interligadas podem daqui ser extraídas. Primeira: a distância entre sucesso e fracasso é, por vezes, curta. Segunda: o desempenho não é puramente aleatório. Mas o acaso e a incerteza jogam frequentemente um papel decisivo na liderança e no sucesso das empresas. Terceira: as boas decisões não geram necessariamente bons resultados. E os maus resultados não são necessariamente consequência de erros decisórios. Para se ser um líder eficaz, é necessário ter consciência destas limitações e aprender a actuar para aumentar as probabilidades de sucesso – ciente das possibilidades de insucesso e pronto a aprender com ele. O líder eficaz é o que diminui o índice de fracassos, impelindo a taxa de sucesso para a fronteira do possível. (Rego e Cunha, *op. cit.*, p. 190, *in fine*)

4.2 Limitação do estudo e recomendações para estudos futuros

O rigor e a consciência impõem que se registem neste ponto algumas das limitações e dificuldades sentidas no estudo. Desde logo, a questão da representatividade da amostra que poderá não espelhar as características reais da população-alvo e, conseqüentemente, não permitir uma correta generalização dos resultados.

Por outro lado, a composição da bateria de testes e a seleção das técnicas de recolha de dados poderão não ter sido as mais eficazes, tendo em conta os sujeitos e a variedade de características sócio demográficas. A propósito destas, dever-se-á apontar a ausência

da variável “escolaridade” por se assumir e generalizar os critérios de ingresso na função pública e respetivo regime de carreiras; por exemplo, para a função de assistente operacional é condição para se poder concorrer o cumprimento do requisito da escolaridade obrigatória. Já no setor privado, sê-lo-á ou não.

Considerando a importância do tema, a conjuntura atual de contenção financeira e a necessidade de encontrar outras formas de recompensar o desempenho, particularmente no contexto sócio-profissional público, seria curioso replicar este estudo noutras autarquias do nosso país, eventualmente com recurso a outro tipo de bateria de testes e combinação de metodologias e técnicas de outra natureza (qualitativa).

Referências Bibliográficas

Afonso, P. L. (2009-2010). *Liderança, elementos chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

Araújo, Manuel Salvador Gomes de (Outubro de 2010). *Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho*. Universidade do Minho, Portugal.

Balzer, et al., (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job In General scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Bennis, W. (1994). *Porque é que os líderes não conseguem liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Bennis, Warren. (1996). *A formação do líder*. Atlas.

Câmara, P. B. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cunha, A. R. (2003). *A essência da liderança*. Lisboa.

Currall, M. J. (2008). *Psicologia organizacional. Da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

DeMeuse, K. P. (1985). *A compendium of frequently used measures in industrial organizational psychology*. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 23, 53-59.

Duluc, A. (2000). *Liderança e confiança*. Lisboa: Instituto Piaget.

Farris, D. A. (Julho/ Setembro de 1973). O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista da Administração Pública*, pp. 19-31.

Fonseca, C. C. (2008). *Administração Pública - modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Freitas, Carmen Marisela Fernandes de Freitas (Fevereiro de 2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Funchal, Portugal.

Friedrich Dorsch, H. H.-H. (2001). *Dicionário de psicologia Dorsch*. Brasil: Editora Vozes.

Guerra, Á. C. (2000). *Competitividade, empresas & estado*. Matosinhos: Contemporânea Editora, Lda.

Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). *Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite and specific measures*. Journal of Applied Psychology, 74, 1-8.

Leandro Lugli Lara, R. F. (Novembro de 2000). *Liderança e motivação em ambiente organizacional*. Campos Salles, Brasil.

McIntyre, S., & McIntyre, T. (2010). *Measuring Job satisfaction in Portuguese health professionals: Correlates and validation of the Job Descriptive Index and the Job in General scale*. International Journal of Selection and Assessment, 18 (4), pp. 425–431.

Parot, R. D. (2001). *Dicionário de Psicologia*. Lisboa: Climepsi Editores.

Ramos, Ana Filipa dos Santos (Maio de 2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da GALP Energia*. Lisboa, Portugal.

Rego, M. P. (2009). *Liderar*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Rocha, J. A. (2005). *A gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Snell, T. S. (Liderança e colaboração no mundo competitivo). S. Paulo, Brasil: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.

Trindade, P. S. (1992). *A gestão na administração pública*. Lisboa: Editorial Presença.

Zedeck, S. (1987, October). *Satisfaction in union members and their spouses*. Paper presented at the job satisfaction: Advances in research and practice conference, Ohio, Ohio: Bowling Green.

Netgrafia

<http://www.hrportugal.pt/>

<http://www.dgaep.gov.pt/>

<https://www.pbs.up.pt/>

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido de autorização McGraw-Hill

RE: Permission McGraw-Hill Case # 03728272 [ref: _00D80LRll._500COU6T6u:ref]

Data: Sex, 27 Set 2013 (15:59:06 WET)

De: Customer Service <customer.service@mcgraw-hill.com>

Para:paulaju@sapo.pt <paulaju@sapo.pt>

Thank you for contacting McGraw-Hill Education. Please be advised that the inquiry has been forwarded to the McGraw-Hill Higher Education and Professional Permissions Department so that the appropriate action may be taken. Please do not reply to this email. If follow up is required, please contact the permissions office directly via phone at 1-212-904-2574, fax at 212-904-6285, or Mail: McGraw-Hill Education Permissions Department Two Penn Plaza, 9th Floor New York, NY 10121-2298 You may also log onto <http://www.mheducation.com/footer/authors.shtml> for additional requirements and contact information. Kind Regards, McGraw-Hill Education

----- Original Message -----

From: [paulaju@sapo.pt] Sent: 9/26/2013 To: customer.service@mheducation.com
Subject: Permission Dear Sirs, I am a master student of human resources. I would like to use in my dissertation work the simplified table profile of organizational characteristics of R. Likert, which I saw on the publication "New ways of managing conflict" (1976), page 75 How can I get your permission?

Grateful for your attention,

Paula Almeida

Anexo 2 –Permissão McGraw-Hill

October 02, 2013

To: Paula Almeida

[paulaju@sapo.pt]

Dear Ms. Almeida:

RE: your permission request for

Author: Likert, R. and Likert, J.

Title: New Ways of Managing Conflict © 1976

ISBN: 0070378428

Description of material: Page 75 (ONLY)

Request ID Number: PAU34019

Please submit the following additional information or material so that we can process your request (PLEASE RETURN A COPY OF YOUR ORIGINAL REQUEST WITH THIS FORM TO EXPEDITE A RESPONSE):

a copy of the material as it appears in our book

the title of your new work/thesis

your mailing address

other

Please specify the print run of your new work

Please supply any requested information to the address above within 60 days; otherwise, we must consider the request withdrawn.

Sincerely,

Ebony Lane

Permissions Department

McGraw-Hill Education

Anexo 3 – Pedido de autorização de utilização do questionário sobre motivação

De: alopes <alopes@iscsp.ulisboa.pt>

Enviado: quarta-feira, 16 de Outubro de 2013 11:52

Para: Paula Almeida

Assunto: RE: Trabalho de dissertação

Caríssima

Como orientador e mentor da pesquisa referida considere-se autorizada a usar o referido questionário, bastando

para o efeito referir “um questionário desenvolvido sob a orientação de ...”.

Bom trabalho

A Lopes

De: Paula Almeida [mailto:paula.almeida@maiambiente.pt]

Enviada: quarta-feira, 16 de Outubro de 2013 9:49

Para: alopes@iscsp.utl.pt

Assunto: Trabalho de dissertação

Exmo. Senhor Professor Doutor,

Sou aluna de mestrado em gestão e desenvolvimento de recursos humanos, na Escola Superior de Estudos

Industriais e Gestão, encontrando-me, atualmente, a desenvolver um trabalho de investigação sobre liderança e motivação em entidades públicas.

Numa pesquisa que fiz, encontrei um trabalho orientado pelo Sr. Professor, da autoria de Ana Filipa dos Santos

Ramos, intitulado “A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp

Energia”, com quem tenho tentado contactar sem sucesso.

Será que me podia ajudar a pôr-nos em contato, uma vez que precisava da sua autorização para utilizar um

questionário da sua bateria de testes?

Muito grata pela atenção dispensada,

Com os melhores cumprimentos,

Paula Gonçalves Almeida

Unidade Recursos Humanos

MAI AMBIENTE

Rua 5 de Outubro, nº 359

4475-302 Milheirós

.....
Tel (+351) 22 947 81 30

Fax (+351) 22 947 81 39

Portal: <http://www.maiambiente.pt>

Antes de imprimir este e-mail pense bem se tem mesmo que o fazer.

Anexo 4 – Questionário *online*

Liderança e motivação

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação sobre "Liderança e motivação nas entidades do sector de recolha e gestão de resíduos do concelho da Maia". Divide-se em três partes: liderança, motivação e supervisão e o tempo estimado de resposta é de 8 a 10 minutos. Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e o seu contributo para a compreensão desta temática e das suas implicações para a gestão de recursos humanos. Informo ainda que o questionário é anónimo e os dados serão utilizados, apenas, no âmbito da minha dissertação de mestrado.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Paula Gonçalves Almeida (paulaju0@gmail.com)

*Obrigatório

Dados biográficos

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Idade *

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 35 anos
- Entre 36 e 50 anos
- Mais de 50 anos

Função *

- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outra:

Entidade empregadora *

- Pública
- Privada

Tempo de serviço *

- Até um ano
- Entre um e cinco anos
- Entre seis e dez anos

- Mais de dez anos

Liderança

1) Na organização em que trabalha, que grau de confiança existe entre superiores hierárquicos e subordinados? *

- Nenhum
- Pouco
- Médio a Bom
- Alto

2) Com que frequência são ouvidas e aproveitadas as ideias dos colaboradores? *

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

3) O trabalho, o esforço e o mérito são reconhecidos e recompensados? *

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

4) Onde se observa maior responsabilidade no cumprimento dos objectivos da empresa? *

- Nos níveis hierárquicos mais elevados
- Nos níveis hierárquicos mais elevados e intermédios
- É razoavelmente distribuída
- Em todos os níveis

5) O trabalho de equipa é fator de motivação? *

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

6) Qual é o sentido habitual do fluxo de informação? *

- Descendente
- Em grande parte, descendente

- Descendente e ascendente
- Descendente, ascendente e lateral

7) Como é aceite a comunicação proveniente do topo da hierarquia? *

- Sempre com desconfiança
- Frequentemente com desconfiança
- Com precaução
- Com receptividade

8) Os superiores hierárquicos conhecem as dificuldades com que os seus subordinados lidam no dia-a-dia? *

- Mal
- Em parte
- Razoavelmente
- Bem

9) Os superiores hierárquicos delegam competências e responsabilidades? *

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

10) Os trabalhadores são envolvidos nas decisões relacionadas com o seu trabalho? *

- Raramente
- Às vezes consultados
- Frequentemente consultados
- Completamente envolvidos

11) Em que medida o processo de tomada de decisão contribui para a motivação? *

- Nunca
- Pouco
- Razoavelmente
- Muito

12) Como são estabelecidos os objectivos da organização? *

- Através de ordens de serviço
- Em grande parte, através de ordens de serviço
- Através de ordens de serviço, após consulta do grupo
- Por decisão do grupo

13) Os objectivos são aceites e acolhidos por todos os membros da organização? *

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

14) A quem compete a avaliação e o controlo do trabalho? *

- Só aos níveis hierárquicos mais elevados
- Em grande parte, aos níveis hierárquicos mais elevados
- Aos níveis hierárquicos mais elevados e intermédios
- A todos os níveis da hierarquia

15) Que efeito têm para os trabalhadores os resultados da empresa, relativos ao desempenho e à produtividade? *

- Poucos
- Algumas recompensas ou punições
- Recompensas
- Motivação, desafio

Motivação

1) É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

2) Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

3) É importante para si que o salário seja adequado à função? *

- Discordo
- Concordo pouco

- Concordo
- Concordo plenamente

4) É essencial para si ter um trabalho seguro? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

5) É importante para si ter boas condições de trabalho? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

6) Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

7) É importante para si ter um trabalho interessante? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

8) Aprecia o sentimento de estar envolvido? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

9) Valoriza uma disciplina adequada? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

10) É relevante para si ter disponibilidade para a resolução de problemas pessoais? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

11) Valoriza um trabalho de prestígio e status? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

12) É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

13) Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

14) É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

15) É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

16) Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

17) O seu líder tem um papel importante para a sua motivação? *

- Discordo
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo plenamente

Supervisão

Pense no tipo de supervisão/chefia que tem no seu trabalho atualmente. De que maneira as frases ou palavras seguintes descrevem a supervisão/chefia que tem atualmente.

Pede a minha opinião *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É difícil de agradar *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É grosseiro *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Elogia o trabalho bem feito *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Tem tacto *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É convincente *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Actualiza-se *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Supervisiona o suficiente *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Tem os seus "preferidos" *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Diz-me o que pensa do meu trabalho *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É irritante *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É teimoso *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Conhece bem o trabalho *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É mau *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É inteligente *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Planeia bem *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Está presente quando necessário *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

É preguiçoso *

- Sim
- Não
- Não sabe/não responde

Terminou o preenchimento do questionário. Obrigada!

Anexo 5 – Tabela de variáveis em estudo

Secções	Variáveis em estudo	Descrição
1	Idade Género Função Empregador Antiguidade	Idade Sexo Função Pública/ privada Tempo de serviço
2.1, 2.2	Liderança	Que grau de confiança existe entre superiores hierárquicos e subordinados? Com que frequência são ouvidas e aproveitadas as ideias dos colaboradores?
2.3, 2.4, 2.5	Motivação	O trabalho, o esforço e o mérito são reconhecidos e recompensados? Onde se observa maior responsabilidade no cumprimento dos objectivos da empresa? O trabalho de equipa é factor de motivação?
2.6, 2.7, 2.8	Comunicação?	Qual é o sentido usual do fluxo de informação? Como é aceite a comunicação de cima para baixo? Os superiores hierárquicos conhecem as dificuldades com que os seus subordinados lidam no dia-a-dia?
2.9, 2.10, 2.11	Decisão	Os superiores hierárquicos delegam competências e responsabilidades? Os trabalhadores são envolvidos nas decisões relacionadas com o seu trabalho? Em que proporção o processo de tomada de decisão contribui para a motivação?
2.12, 2.13	Objetivos	Como são estabelecidos os objectivos da organização? Os objectivos são aceites e acolhidos por todos os membros da organização?
2.14, 2.15	Controlo	A quem compete a fiscalização e o controlo do trabalho? Que efeito tem para os trabalhadores os resultados da empresa, relativos ao desempenho e à produtividade?

3.1		Motivação	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira?
3.2			Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados?
3.3			É importante para si que o salário seja adequado à função?
3.4			É essencial para si ter um trabalho seguro?
3.5			É importante para si ter boas condições de trabalho?
3.6			Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado?
3.7			É importante para si ter um trabalho interessante?
3.8			Aprecia o sentimento de estar envolvido?
3.9			Valoriza uma disciplina adequada?
3.10			É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais?
3.11			Valoriza um trabalho de prestígio e status?
3.12			É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho?
3.13			Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito?
3.14			É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho?
3.15			É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores?
3.16			Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho?
3.17			O seu líder tem um papel importante para a sua motivação?

4.1	Supervisão	Pede a minha opinião
4.2		É difícil de agradar
4.3		É grosseiro
4.4		Elogia o trabalho bem feito
4.5		Tem tacto
4.6		É convincente
4.7		Actualiza-se
4.8		Supervisiona o suficiente
4.9		Tem os seus “preferidos”
4.10		Diz-me o que pensa do meu trabalho
4.11		É irritante

4.12		É teimoso
4.13		Conhece bem o trabalho
4.14		É mau
4.15		É inteligente
4.16		Planeia bem
4.17		Está presente quando necessário
4.18		É preguiçoso
<hr/>		
5.1	ALQ (authentic leadership questionnaire)	Digo exatamente o que pretendo dizer
5.2		Admito os meus erros quando cometidos
5.3		Encorajo toda agente a falar abertamente
5.4		Digo a verdade “nua e crua”
5.5		Mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos
5.6		Demonstro crenças consistentes com as minhas ações
5.7		Tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais
5.8		Peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais
5.9		Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética
5.10		Solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição
5.11		Analiso dados relevantes antes de tomar a uma decisão
5.12		Presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões
5.13		Procuo feedback para melhorar as interações com os outros
5.14		Descrevo com precisão a forma como os outros percecionam as minhas capacidades
5.15		Sei quando é a altura de reapreciar a minha posição em questões importantes
5.16		Mostro que compreendo como ações específicas afetam os outros

Anexo 6

Kruskal-Wallis Test sobre a correlação entre os sistemas de gestão e a motivação

Test Statistics^{a,b}

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro	É importante para si ter boas condições de trabalho
Chi-Square	12,278	10,322	9,115	8,202	6,037
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,006	,016	,028	,042	,110

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_lop

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
Chi-Square	5,213	6,565	10,652	14,875	11,008
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,157	,087	,014	,002	,012

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_lop

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Chi-Square	8,745	7,116	5,609	11,914	10,833
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,033	,068	,132	,008	,013

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_lop

Test Statistics^{a,b}

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu lider tem um papel importante para a sua motivação
Chi-Square	36,351	33,691
df	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_lop

Anexo 7

Kruskal-Wallis Test sobre a correlação entre a satisfação com a supervisão e a motivação

Test Statistics^{a,b}

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro	É importante para si ter boas condições de trabalho
Chi-Square	,476	1,164	,753	1,116	,272
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,788	,559	,686	,572	,873

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_jdi

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
Chi-Square	,233	1,257	,581	1,037	2,133
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,890	,533	,748	,595	,344

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_jdi

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Chi-Square	2,470	3,015	,836	4,113	3,614
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,291	,221	,658	,128	,164

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_jdi

Test Statistics^{a,b}

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu lider tem um papel importante para a sua motivação
Chi-Square	18,597	20,669
df	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: tot_jdi

Anexo 8
Kruskal-Wallis Test sobre a correlação entre a motivação e a idade

Test Statistics^{a,b}

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro	É importante para si ter boas condições de trabalho
Chi-Square	2,051	1,692	10,064	2,960	8,580
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,562	,639	,018	,398	,035

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
Chi-Square	4,535	4,534	1,962	2,946	2,497
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,209	,209	,580	,400	,476

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Chi-Square	2,018	3,785	4,721	6,669	2,686
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,569	,286	,193	,083	,443

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

Test Statistics^{a,b}

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu lider tem um papel importante para a sua motivação
Chi-Square	1,927	4,952
df	3	3
Asymp. Sig.	,588	,175

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

Anexo 9

Mann-Whitney Test sobre a correlação entre a motivação e o sexo

Ranks

Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
tot_mot Masculino	128	78,45	10041,00
Feminino	31	86,42	2679,00
Total	159		

Test Statistics^a

	tot_mot
Mann-Whitney U	1785,000
Wilcoxon W	10041,000
Z	-1,098
Asymp. Sig. (2-tailed)	,272

a. Grouping Variable: Sexo

Anexo 10

Kruskal-Wallis Test sobre a correlação entre a motivação e a antiguidade

Test Statistics^{a,b}

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro	É importante para si ter boas condições de trabalho
Chi-Square	7,502	4,072	4,464	3,249	6,306
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,058	,254	,216	,355	,098

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
Chi-Square	16,373	13,358	11,105	8,239	,852
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,001	,004	,011	,041	,837

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Chi-Square	3,948	9,386	12,884	18,837	7,915
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,267	,025	,005	,000	,048

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

Test Statistics^{a,b}

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu lider tem um papel importante para a sua motivação
Chi-Square	9,375	11,909
df	3	3
Asymp. Sig.	,025	,008

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Serviço

Anexo 11

Kruskal-Wallis Test sobre a correlação entre a motivação e a função exercida

Test Statistics^{a,b}

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro	É importante para si ter boas condições de trabalho
Chi-Square	16,916	15,774	5,937	4,367	1,694
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,001	,001	,115	,224	,638

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função / Categoria Profissional

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais
Chi-Square	10,622	17,048	29,127	18,718	1,436
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,014	,001	,000	,000	,697

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função / Categoria Profissional

Test Statistics^{a,b}

	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Chi-Square	4,656	9,396	4,111	1,125	5,454
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,199	,024	,250	,771	,141

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função / Categoria Profissional

Test Statistics^{a,b}

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu lider tem um papel importante para a sua motivação
Chi-Square	4,482	9,326
df	3	3
Asymp. Sig.	,214	,025

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Função / Categoria Profissional

Anexo 12

Mann-Whitney Test sobre a correlação entre a natureza jurídica da entidade, a motivação, o sistema de gestão e a supervisão

Test Statistics^a

	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira	Valoriza a lealdade dos superiores hierárquicos para com os subordinados	É importante para si que o salário seja adequado à função	É essencial para si ter um trabalho seguro
Mann-Whitney U	2512,500	2573,500	2383,500	2673,000
Wilcoxon W	3997,500	4058,500	7948,500	8238,000
Z	-1,374	-1,094	-1,962	-,780
Asymp. Sig. (2-tailed)	,170	,274	,050	,436

a. Grouping Variable: Tipo de organização em que trabalha

Test Statistics^a

	É importante para si ter boas condições de trabalho	Valoriza o apreço e o reconhecimento pelo trabalho realizado	É importante para si ter um trabalho interessante	Aprecia o sentimento de estar envolvido
Mann-Whitney U	2823,000	2254,500	2238,000	2404,500
Wilcoxon W	4308,000	3739,500	3723,000	3889,500
Z	-,065	-2,536	-2,536	-1,797
Asymp. Sig. (2-tailed)	,948	,011	,011	,072

a. Grouping Variable: Tipo de organização em que trabalha

Test Statistics^a

	Valoriza uma disciplina adequada	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	Valoriza um trabalho de prestígio e status	É importante para si ter mais responsabilidade no trabalho
Mann-Whitney U	2429,000	2545,000	2605,000	2556,500
Wilcoxon W	3914,000	8110,000	8170,000	4041,500
Z	-1,684	-1,205	-,923	-1,130
Asymp. Sig. (2-tailed)	,092	,228	,356	,259

a. Grouping Variable: Tipo de organização em que trabalha

Test Statistics^a

	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores
Mann-Whitney U	2691,500	2686,000	2522,000
Wilcoxon W	4176,500	4171,000	4007,000
Z	-,749	-,714	-1,440
Asymp. Sig. (2-tailed)	,454	,475	,150

a. Grouping Variable: Tipo de organização em que trabalha

Test Statistics^a

	Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	O seu líder tem um papel importante para a sua motivação
Mann-Whitney U	2795,000	2731,000
Wilcoxon W	8360,000	8296,000
Z	-,155	-,411
Asymp. Sig. (2-tailed)	,877	,681

a. Grouping Variable: Tipo de organização em que trabalha