



**Célia Fernanda da  
Costa Marques  
Ferreira**

**A Liderança das  
Administração Local**

**Chefias Intermédias da**



**Célia Fernanda da  
Costa Marques  
Ferreira**

**A Liderança das Chefias Intermédias da  
Administração Local**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor José Manuel Moreira, Professor Catedrático da Secção Autónoma de Ciências Sociais Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro e do Dr. Filipe Teles, Assistente Convidado da Secção Autónoma de Ciências Sociais Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Doutor. Maria Luís Rocha Pinto,**  
Professora Associada da Universidade de Aveiro

**Doutor José Arménio B. S. Rego,**  
Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro

**Doutor José Manuel L. S. Moreira**  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

**Dr. Filipe José Cassal Teles Nunes**  
Assistente da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Num ano particularmente difícil por motivos pessoais, o tema seleccionado acabou por se revelar uma fonte inspiradora. Existem momentos em que temos de ser líderes da nossa própria vida, inculcando-lhe a motivação necessária para superar obstáculos e vencer batalhas.

Apesar de todas as dificuldades sentidas ao longo da realização deste trabalho, nunca quis desistir e consegui atingir o objectivo inicialmente traçado – concluir a dissertação.

Em primeiro lugar, queria agradecer ao Prof. José Manuel Moreira todo o incentivo, apoio, compreensão, acompanhamento, supervisão na preparação desta dissertação e permanente disponibilidade que sempre demonstrou. Considero um privilégio poder contar com o Professor Moreira como orientador. Obrigada por me ter dado esta oportunidade e acreditado que conseguiria chegar ao fim.

Ao Dr. Filipe Teles, queria expressar a minha sincera gratidão pelo apoio e conselhos dados, ajudando a diminuir as incertezas acerca do trabalho efectuado, pelo acompanhamento e também pela permanente disponibilidade que demonstrou.

À minha amiga Susana Henriques, queria agradecer todo o apoio e incentivo que sempre me deu.

E, por último, à minha família que me ajudou a cumprir mais esta etapa. Obrigado aos meus pais, irmão, avó, sogros e cunhados. Obrigada ao Paulo, pela presença constante e por ter sabido estar comigo em todos os momentos. Um obrigado muito especial ao meu filho Rodrigo e um pedido de desculpa pelo tempo que não pude brincar por causa deste trabalho.

A todos dedico este trabalho.

**palavras-chave**

Administração Local, Liderança, Motivação, Chefias Intermédias.

**resumo**

As mudanças que se verificam no seio da Administração Local implicam que os seus dirigentes desenvolvam um trabalho inovador na forma como conduzem as pessoas. Logo, é necessário aferir acerca das competências de liderança dos actuais dirigentes intermédios para fazer face à mutação dos procedimentos.

Neste estudo, a abordagem ao tema da liderança inicia-se com uma pequena resenha histórica dos estilos de liderança. Posteriormente é abordado o tema da motivação, definindo o seu conceito, apresentando diversas teorias e explicitando as motivações extrínsecas, intrínsecas e transcendentais. É ainda considerada a adequação da proposta de Julian Le Grand sobre motivação nos serviços públicos ao novo paradigma da Administração Pública.

Assim, a presente dissertação tem como objecto de estudo relacionar o estilo de liderança adoptado pelas chefias intermédias da Administração Local (pressupondo que é Transformacional) e a motivação dos seus subordinados. Os dados foram recolhidos através de questionários.

Os resultados mostram que o estilo de liderança das chefias intermédias é transformacional existindo uma relação positiva entre esta e a motivação dos colaboradores. A promoção da aceitação de objectivos é a característica crucial para transmitir a missão da organização e motivar os colaboradores. Verificou-se, ainda, que os actuais líderes também possuem características da liderança transaccional e usam-na quando necessário.

**keywords**

Local Administration, Leadership, Motivation, Intermediate-Chiefs

**abstract**

Changes in Local Administration ask for leaders who develop innovative work in how they lead people. Therefore, it is necessary to examine the intermediate managers' leadership skills when facing procedures mutations.

In this study, the approach on leadership begins with a small historical review of leadership styles. Afterwards, motivation is studied through the definition of its concept, presenting several theories and explaining extrinsic, intrinsic and transcendent types of motivation. Julian Le Grand's approach on motivation in public services is also adapted to the new paradigm of Public Administration.

Therefore, this dissertation's main objective is to relate the leadership style of intermediate managers of Local Administration (assuming it is transformational) with the subordinates' motivation. The data was collected through questionnaires.

Results show that intermediate managers' leadership style is transformational and there is a positive relationship between that and the collaborators motivations. The crucial feature on transmitting the organizations' mission to motivate collaborators is the promotion of the acceptance of objectives. Actual leaders also develop a transactional leadership style and use it when necessary.

## Índice

Capítulo I - Introdução .....	5
1 - Objectivo .....	5
2 - Razões para o Estudo .....	6
3 - Estrutura da Dissertação e Metodologia.....	7
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	8
1- Teorias Sobre Liderança.....	8
1.2 - Estilos de Liderança .....	10
1.2.1 - Liderança Carismática.....	11
1.2.2 - Líder Janusiano .....	12
1.2.2.1 - Estudos de Ohio .....	13
1.2.2.2 - Estudos de Michigan .....	14
1.2.3 - O Especialista Situacional.....	15
1.2.3.1 - Teoria de Contingência de Fiedler .....	16
1.2.4 - O líder Camaleónico como alternativa ao modelo de Fiedler.....	17
1.2.4.1 - Teoria Cognitivo-Motivacional.....	18
1.2.4.2 - Teoria Situacional de Hersey e Blanchard .....	20
1.2.4.3 - Liderança Transaccional e Transformacional .....	21
1.2.5 - O líder Íntegro ou Executivo de Nível 5 .....	29
1.2.6 - Coaching .....	30
2 - Motivação.....	31
2.1 - Conceitos de Motivação .....	31
2.1.2 - Levantamento de Teorias sobre Motivação .....	32
2.1.2.1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	32
2.1.2.2 - Teoria de Herzberg.....	33
2.1.2.3 - Teoria de McClelland.....	34
2.1.2.4 - Teoria de Vroom .....	35
2.1.2.5 - Teoria de Adams .....	37
2.1.2.6 - Teoria de Edwin Locke .....	39
2.1.3 - Para Uma Abordagem Mais Integral: Motivações Extrínsecas, Intrínsecas e Transcendentes .....	40
2.2 - Adequação da Proposta de Le Grand ao Novo Paradigma da Administração Pública.....	43
2.2.1 - Para uma Teoria da Motivação no Serviço Público .....	46
Capítulo III - Liderança na Administração Pública.....	55
1 - Liderança na Administração Pública e nas Autarquias .....	55

1.1 - Administração Pública – Características e Evolução.....	55
1.2 - Autarquias Locais.....	63
1.2.1 - Breve Caracterização dos Recursos Humanos.....	65
1.2.2 - Chefias Intermédias: Acesso.....	68
1.3 - Liderança ao nível das Chefias Intermédias.....	69
1.3.1 - Liderança Política Local.....	71
1.3.2 - Competências de Gestão e Liderança para os Dirigentes.....	72
1.3.3 - SIADAP.....	79
Capítulo IV - Estudo de Caso.....	81
1 - Metodologia.....	81
1.1 - Natureza da Investigação e Método Utilizado.....	81
1.2 - Inquérito por Questionário.....	82
1.3 - Definição do universo.....	84
1.4 - Caracterização Geral da Amostra.....	85
1.4.1 - Caracterização Geral das Chefias Intermédias.....	85
1.4.2 - Caracterização Geral dos Colaboradores.....	87
1.5 - Análise e discussão dos Resultados.....	89
1.5.1 - Líderes.....	89
1.5.2 - Colaboradores.....	94
1.5.3 - Liderança Transformacional vs Motivação dos Colaboradores.....	99
Capítulo V - Conclusão.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	107
APENDICES.....	113
APENDICE I - Questionário – Chefias Intermédias.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
APENDICE II - Questionário – Colaboradores.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Liderança.....	9
Tabela 2 - Tipologia das concepções de liderança .....	11
Tabela 3 - Resumo das relações cognitivo - motivacionais (House e Mitchell, 1974) .....	19
Tabela 4 - Os processos de influência da liderança transformacional vs transaccional .....	25
Tabela 5 - Componentes da Liderança Transaccional e Transformacional.....	27
Tabela 6 - Temas Para a Eficácia da Liderança Transformacional .....	29
Tabela 7 - Quadro Resumo Motivações .....	41
Tabela 8 - Três Paradigmas da Administração Pública.....	57
Tabela 9 - Âmbito da Política e Orientação dos Serviços Públicos .....	60
Tabela 10 - Alterações nos postulados tradicionais da liderança .....	70
Tabela 11 - Competências de Liderança.....	77
Tabela 12 - Quadro de Pessoal do Município de Abrantes .....	84
Tabela 13 - Respostas por Grupo Profissional .....	89
Tabela 14 - Visões da Liderança Transformacional Vs Questões.....	90
Tabela 15 - Análise Estilo de Liderança: Visão articulada e modelo de actuação .....	91
Tabela 16 - Análise Estilo Liderança: Promoção da aceitação de objectivos .....	91
Tabela 17 - Análise Estilo Liderança: Expectativas de elevado desempenho.....	92
Tabela 18 - Análise Estilo Liderança: Apoio individualizado .....	92
Tabela 19 - Análise Estilo Liderança: Estimulação intelectual .....	92
Tabela 20 - Análise Estilo Liderança: Liderança transaccional .....	92
Tabela 21 - Tipos de Motivação .....	96
Tabela 22 - Análise da Motivação Intrínseca .....	97
Tabela 23 - Análise da Motivação Extrínseca .....	97
Tabela 24 - Análise da Motivação Transcendente.....	97

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Os quadrantes dos estudos de liderança de Ohio.....	14
Ilustração 2 - Motivação - Teoria de Vroom .....	36
Ilustração 3 - Motivação, Acção e Ideologia .....	46
Ilustração 4 - Perfil dos Líderes (Questionário Líderes) .....	93
Ilustração 5 - Perfil dos Líderes (Questionário Subordinados) .....	95
Ilustração 6 - Motivações dos Colaboradores.....	97

## Índice de Gráficos

Gráficos 1 - Cavaleiros .....	50
Gráficos 2 - Cavaleiros - Curva da Oferta .....	51
Gráficos 3 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Baixa Procura .....	52
Gráficos 4 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Alta Procura.....	52
Gráficos 5 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Procura Moderada .....	53
Gráficos 6 - Cavaleiros e “Sacanas” - Curva da Oferta e Procura .....	54
Gráficos 7 - Trabalhadores por grupo profissional.....	65
Gráficos 8 - Distribuição dos trabalhadores por Habilitações Literárias.....	66
Gráficos 9 - Trabalhadores por escalão etário .....	67
Gráficos 10 - Caracterização Geral Líderes - Escalão Etário .....	85
Gráficos 11 - Caracterização Geral Líderes - Género .....	86
Gráficos 12 - Caracterização Geral Subordinados - Antiguidade .....	86
Gráficos 13 - Caracterização Geral Colaboradores – Escalão Etário .....	87
Gráficos 14 - Caracterização Geral Colaboradores – Género .....	88
Gráficos 15 - Caracterização Geral Colaboradores - Antiguidade .....	88
Gráficos 16 - Caracterização Geral Colaboradores – Habilitações Literárias.....	89
Gráficos 17 - Aspectos Motivantes dos Colaboradores.....	98

## Capítulo I - Introdução

### 1 - Objectivo

No mundo de hoje, interdependente e interligado, a liderança do sector público reveste-se de uma crucial importância, constituindo-se como um factor de diferenciação e fronteira entre o insucesso e o sucesso.

Numa sociedade da informação e do conhecimento, com uma evolução tecnológica constante, as pessoas continuam a ser o meio mais valioso de que as organizações podem dispor para alcançar os seus objectivos, mas, à semelhança do que acontece com todos os restantes recursos de que a organização dispõe, é preciso que este seja bem gerido e utilizado de forma eficaz.

A mudança que se verifica no âmbito da Administração Pública obriga a que exista uma adaptação e grau de exigência cada vez maiores; os dirigentes de hoje devem desenvolver um trabalho inovador na forma como conduzem as pessoas para ganhar a sua confiança, factor determinante para alcançar o sucesso da organização em que trabalham.

As actividades da Administração Local, à semelhança das restantes Organizações Públicas, assentam num modelo burocrático de organização em que a coordenação hierárquica possui áreas próprias de actuação; as relações são do tipo superior - subordinado e existe uma centralização e controlo dos processos. São várias as debilidades que este modelo apresenta, nomeadamente: reduzida flexibilidade no processo de decisão, falta de transparência, quase ausência de responsabilização e de inovação e uma cultura mais preocupada com os procedimentos do que com o desempenho. Podemos, no entanto, afirmar que recentemente tem existido a preocupação de adoptar modelos alternativos para a organização das actividades e de fornecimento de serviços públicos. A mudança no seio da Administração Pública reflecte-se também na Administração Local, pelo que é pertinente saber se os meios humanos de que uma Autarquia Local dispõe estão preparados para poder inovar, desburocratizar e agilizar processos. Esta mutação exige uma forte liderança que inclua a capacidade de motivar e melhorar o empenho dos seus funcionários e que saiba transmitir de forma clara e precisa os objectivos a atingir pela Organização; sem a cooperação, o empenho e a dedicação dos recursos humanos tais objectivos não poderão ser atingidos.

Perante esta alteração e atendendo ao papel primordial dos líderes no sucesso ou não desta complexa transformação, pretende-se com o presente estudo saber se será possível relacionar o estilo de liderança das chefias intermédias da Administração Local com a motivação dos seus subordinados.

## **2 - Razões para o Estudo**

Como constatado anteriormente, assistimos hoje a uma transformação da Administração Pública Portuguesa e da Administração Local, pelo que interessa saber quais as capacidades das actuais chefias intermédias para acompanharem a mutação dos procedimentos, as novas tecnologias, as novas exigências e como as conseguir transmitir aos seus subordinados, cativando-os e tornando-os mais motivados para o exercício das suas funções.

A realização deste trabalho teve por base, essencialmente dois aspectos:

- A actualidade do tema: a liderança constitui uma das preocupações dos tempos modernos e estende-se a qualquer sector profissional, constituindo-se como um fenómeno determinante na motivação dos subordinados. Numa fase em que as Autarquias Locais investem cada vez mais em projectos de qualidade e de inovação ao nível dos procedimentos e sabendo que a eficácia da liderança, a motivação para o trabalho e a qualidade de desempenho dos profissionais andam associadas, é pertinente saber qual o estilo de liderança actual e a relação desta com a motivação dos subordinados.
- No âmbito profissional e na qualidade de funcionária da Administração Local, é importante desenvolver um trabalho que permita, de alguma forma, chamar a atenção das chefias intermédias para a importância de um desempenho eficaz e eficiente das suas funções e que contribua para uma melhor clarificação do seu papel no quadro de um novo paradigma da Administração Pública.

### 3 - Estrutura da Dissertação e Metodologia

O objectivo desta dissertação é relacionar a liderança das chefias com a motivação dos seus subordinados e perceber em que medida os primeiros possuem a capacidade de motivar e empenhar os últimos para alcançar o objectivo final de qualquer organização pública: cumprir a sua missão; para tal é preciso que as chefias e os seus funcionários concordem sobre para que serve a sua organização e quais são os seus objectivos.

Uma vez delineada a meta a atingir é necessário estruturar o trabalho e definir a metodologia a ser utilizada. Assim, neste primeiro capítulo, depois de apresentado o objectivo e de explicitadas as razões que levaram à escolha do tema, procuraremos dar conta da estrutura da nossa dissertação bem como da metodologia a utilizar.

No segundo capítulo, apresenta-se um conjunto de bases teóricas que resultaram da revisão da literatura efectuada no âmbito do objecto em estudo. Neste capítulo começa-se por abordar os diferentes estilos de liderança, reflectir sobre a sua evolução e principais características. Posteriormente é abordado o tema da motivação, definindo o seu conceito e apresentando diversas teorias. Segue-se uma abordagem mais explícita onde são descritas as motivações extrínsecas, intrínsecas e transcendentais. Por fim, é efectuada a adequação da proposta de Le Grand sobre motivação e serviços públicos ao novo paradigma da Administração Pública.

No terceiro capítulo, é analisada a liderança no seio da Administração Pública Local. No início será explicitado o conceito de Administração Pública e de Administração Local. Esta explanação será seguida de uma abordagem à carreira das chefias intermédias da Administração Local, ponto em que se efectuará uma análise das competências de liderança. Por fim, será ainda tratado o tema do SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação e Desempenho da Administração Pública.

Esta dissertação tem por base um estudo de caso, o qual é apresentado no quarto capítulo. Neste é enunciada a metodologia utilizada, os resultados da pesquisa e proceder-se-á à respectiva análise e discussão. O inquérito por questionário foi o método escolhido, tendo sido elaborados dois questionários, um para aplicar às chefias intermédias e outro aos seus colaboradores.

Relativamente às chefias intermédias, pressupõe-se que o estilo de liderança predominante é transformacional, pelo que o seu inquérito coloca questões que permitam testar este

pressuposto. Uma vez que este vai ser respondido pelas chefias intermédias e para dar consistência às conclusões retiradas, foram colocadas exactamente as mesmas questões aos seus subordinados, o que nos irá permitir verificar a coincidência ou não de respostas, atestando, desta forma, o estilo de liderança das chefias intermédias. No questionário dos colaboradores, além da primeira parte em que as questões são iguais às dos chefes de divisão, existe ainda uma segunda parte que contém nove questões relacionadas com a motivação intrínseca, extrínseca e transcendente.

Finalmente, no quinto e último capítulo cria-se um espaço de reflexão para interpretação dos resultados obtidos, dão-se a conhecer as conclusões do trabalho e são também apresentadas sugestões para futuras investigações.

## **Capítulo II - Enquadramento Teórico**

### **1- Teorias Sobre Liderança**

Muitos foram os autores que, ao longo dos tempos, se debruçaram sobre o fenómeno da liderança. Após a pesquisa efectuada, entendemos que a revisão bibliográfica da primeira secção deste capítulo - estilos de liderança - se devia centrar nas obras publicadas por Arménio Rego (2004), (2005) e Jorge Correia Jesuíno (1987).

O termo liderança remonta à literatura castrense e por isso centra-se na “arte de comando”. Arte, em vez de ciência, para vincar a ideia de que o seu ensino se processa através do exemplo e do contacto com as vidas célebres. A arte de comando, à semelhança dos primeiros estudos sobre liderança, “interessa-se mais pelo líder do que pela liderança, pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção”; de acordo com o dicionário de Moraes, “a palavra líder é uma grafia aportuguesada da palavra inglesa *leader*” e que em português se traduz por guia virtual; já a palavra liderança traduz a “qualidade ou função de líder, governança”. (Jesuíno, 1987: 7)

Os autores que se debruçaram sobre o tema da liderança são unânimes em afirmar que esta se iniciou com a abordagem do líder universal, os chamados grandes homens.

O mesmo já não acontece quanto à definição de liderança; esta palavra possui quase tantas definições quantas as pessoas que estudaram ou se interessaram pelo tema. (Rego, 2005: 19 - 20). A tabela seguinte enuncia algumas das mais importantes.

**Tabela 1 - Definições de Liderança**

House (1998)	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 esforço de atribuir um significado ao esforço colectivo e de despoletar a energia necessária para alcançar esse propósito.
Hogan, Curphy e Hogan (1994)	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.
Yukl (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 os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.
Pelletier (1999)	A liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupo na prossecução de objectivos definidos.
Lourenço (2000)	Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de conseguir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer a influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação, voluntária.
Syroit (1996)	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.
Hersey e Blanchard (1998)	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.

Fonte: (Rego, 2005: 21)

Atentos no objectivo desta dissertação, passamos agora a enunciar alguns estilos de liderança cuja compreensão será a base dos nossos pressupostos e conclusões.

## 1.2 - Estilos de Liderança

Neste ponto far-se-á uma breve resenha da evolução dos estilos de liderança.

Inicialmente as abordagens centravam-se exclusivamente na personalidade, os chamados “grandes homens”. Defendia-se o pressuposto de que, pelo facto de algumas pessoas possuírem determinadas características na sua personalidade conseguiam obter bons resultados em quaisquer circunstâncias. Estas características eram de carácter universal.

Posteriormente a atenção centrou-se nos comportamentos, os quais eram de dois tipos: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas. Defendia-se então a crença de que estes dois comportamentos associados conduziam à eficácia independentemente das circunstâncias. É o chamado “líder Janusiano”.

Nos anos 60 é introduzida uma nova variável na explicação de uma liderança eficaz: a situação. Nesta fase os diversos autores que estudaram o tema aderiram aos modelos contingências, assumindo que a eficácia da liderança depende de uma articulação correcta entre os traços do líder e as características da situação - “especialista situacional”. Pela primeira vez são tidos em conta factores externos ao líder para justificar a sua eficácia.

É nesta linha que surge também o chamado líder “camaleónico”. O líder eficaz deixou de ser aquele que expressa sempre forte orientação para as tarefas e para as pessoas e passa a ser o que adapta o seu comportamento às características da situação. Esta lógica “camaleónica” é fortemente instrumental porque faz uso das estratégias que funcionam, mesmo que esta perspectiva choque com o respeito e a dignidade das pessoas.

Por fim, temos a liderança baseada em valores, donde derivam duas abordagens, uma que incide na personalidade - líder íntegro - e outra que enfatiza os comportamentos - *coach*. (Rego, 2005: 21 - 23).

A tabela seguinte é elucidativa da evolução acima descrita.



Tabela 2 - Tipologia das concepções de liderança

	1.Universal	2.Contingencial	3.Valores
Personalidade	1.“O grande homem” (carismático)	3. Especialista situacional	5. Líder íntegro (ou de nível 5)
Comportamento	2. Líder janusiano	4. Camaleão	6. Coach (desenvolvimentista e transformacional)

Fonte: (Rego, 2005: 23)

### 1.2.1 - Liderança Carismática

O estudo da liderança teve início com a abordagem do líder universal, ou seja com base em homens que eram vistos como invencíveis: comandantes de exércitos, detentores de traços de personalidade e de qualidades consideradas excepcionais. Homens tidos como principais protagonistas dos eventos e acções históricas que marcaram a história da humanidade.

Existe aqui a associação da ideia de liderança à do “grande homem/mulher” capaz de colocar o seu “dom” em prática e de obter bons resultados em quaisquer circunstâncias - especialmente nas difíceis. Estamos perante a liderança carismática.

Acontece, contudo, que ao longo dos tempos, foi possível verificar que os chamados “salvadores de empresas” nem sempre conseguem atingir os seus objectivos, além de que muitas organizações de sucesso têm pessoas normais a conduzir os seus destinos. (Rego, 2005: 23 - 24).

Dai que o carácter excepcional seja associado muitas vezes mais ao carisma: “uma certa qualidade dum personalidade individual, por virtude da qual ele se situa à margem dos homens comuns e é tido como dotado de poderes sobre-humanos, sobrenaturais, ou pelo menos de poderes ou qualidades específicas excepcionais... e é com base nessas qualidades que o indivíduo é tratado como líder”. (Weber, 1947: 359 - 360).

Os líderes carismáticos são, então, pessoas que possuem a capacidade de influenciar os seus seguidores, a sua qualidade de liderança advém das suas características pessoais.

O carisma do líder é algo que deriva da opinião dos outros, se verificarmos o que têm em comum Alexandre o Grande e Napoleão Bonaparte, podemos concluir que não é mais do que a sua capacidade para persuadir os outros a segui-los.

Existem algumas características que importa referir relativamente aos atributos de personalidade do líder carismático, tais como: (1) níveis elevados de auto-confiança; (2) tendência para dominar as relações com os outros; (3) necessidade de influenciar o pensamento das outras pessoas; (4) grande convicção acerca da virtude das suas ideias e padrões morais.

Relativamente aos comportamentos, existe um conjunto de estratégias destinadas a aumentar a percepção de carisma pelos membros do grupo: (1) necessidades de os responsáveis se assumirem como modelos a seguir, demonstrando um conjunto de valores e princípios que são representantes do seu carisma, procurando torná-los apelativos para todos; (2) como forma de promover a aceitação das suas ideias devem adoptar acções que aumentem a percepção de confiança e admiração, transmitindo uma imagem de competência e de sucesso; (3) as aspirações e expectativas exteriorizadas pelo líder relativamente às capacidades de todos os colaboradores são um sinal de carisma: a manifestação de uma atitude de optimismo perante a possibilidade de os esforços do grupo poderem, no final, equivaler à realização de objectivos traçados; (4) o responsável deve ser capaz de formular motivos para a execução das tarefas.

As estratégias essenciais passam por estimular o orgulho de pertença ao grupo, aumentar a confiança na possibilidade de se ultrapassarem as dificuldades colocadas por outros concorrentes ou rivais da mesma área de actividade e promover uma atitude de desafio no sentido de os outros acreditarem que são capazes de atingir padrões de excelência no trabalho. (Gomes e Cruz, 2007: 143 - 161).

Segundo Jesuíno (1987: 45) a teoria dos traços falhou por várias razões: não considera as necessidades dos seguidores, não esclarece a importância relativa dos vários traços, não separa a causa do efeito (os líderes são autoconfiantes ou o sucesso enquanto líder promove e desenvolve a auto-confiança), além de que ignora por completo os factores situacionais. Assim, devem ser tidos em conta na liderança carismática dois aspectos:

- 1 - Associação entre traços de personalidade e liderança;
- 2 - Existência de um perfil universal de liderança.

### **1.2.2 - Líder Janusiano**

A constatação de que alguns líderes detentores de traços de personalidade específicos não eram os mais eficazes levou a que se verificasse uma alteração do objecto de estudo:

passou-se dos traços para os comportamentos. O que importaria nesta fase já não seria tanto saber como são os líderes eficazes, mas sim o que fazem. (Rego, 2005: 25 - 26).

Os estudos sobre liderança encontram-se repartidos em duas grandes classes, a saber:

1 - Líderes Formais: identificação dos traços ou comportamentos característicos dos indivíduos investidos de autoridade legal ou formal para dirigir outros;

2 - Líderes Emergentes: traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em grupos de tarefa para os quais não se procedeu previamente a uma designação formal do líder.

Os resultados insatisfatórios das teorias dos traços levaram os investigadores a dar mais importância aos comportamentos dos líderes formais e é assim que surgem duas grandes linhas de orientação: a da Universidade de Ohio e a da Universidade de Michigan. (Jesuíno, 1987: 46 - 61)

### **1.2.2.1 - Estudos de Ohio**

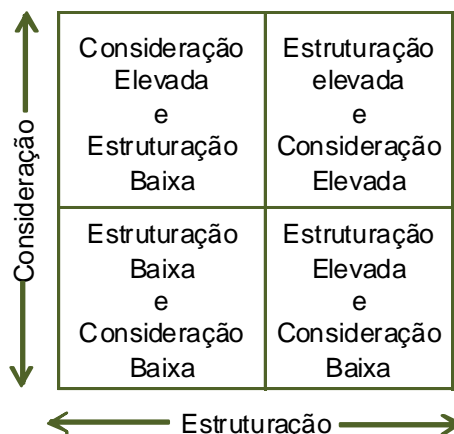
Os estudos de Ohio sobre liderança iniciam-se em 1945 com Sharttle (1950), responsável pela organização dos Ohio State University Leadership Studies.

Aqui foram identificadas duas grandes dimensões comportamentais: (1) consideração - em que medida é provável que um indivíduo mantenha relações no trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito e consideração pelas ideias dos seus subordinados; (2) estruturação - em que medida é provável que um indivíduo defina a estrutura tanto no seu papel como no dos seus subordinados para a realização dum objectivo.

Resumidamente, a *estruturação* reflecte os comportamentos orientados para a execução das tarefas, em que a principal preocupação se centra na definição de planos, na organização do trabalho do líder e dos seus subordinados, tudo no sentido de se atingirem os objectivos definidos. Por seu lado, a *consideração* representa fundamentalmente o tipo de relacionamento existente entre o líder e os seguidores, reflectindo-se na disponibilidade do líder para os ouvir, aceitar as suas sugestões, conhecer e aperceber-se das suas necessidades e auxiliar na satisfação das mesmas, sempre baseado no respeito e confiança mútua.

Pela primeira vez, com os estudos de Ohio, o comportamento do líder é descrito em duas dimensões e não num simples contínuo, conforme a ilustração seguinte.

Ilustração 1 - Os quadrantes dos estudos de liderança de Ohio



Fonte: (Jesuino, 1987: 55)

Os estudos do Ohio States demonstraram que líderes com elevada pontuação na estruturação e na consideração originam resultados positivos (elevado desempenho e satisfação).

Este modelo foi criticado pelo facto de os diversos estudos realizados - no sentido de determinar em que medida é que as dimensões (estrutura e consideração) de comportamento se relacionavam com certos critérios de eficácia - terem obtido resultados “inconsistentes e inconclusivos”. Os estilos de liderança resultantes da conjugação das duas dimensões dependem dos condicionalismos da situação objectiva, pelo que os factores situacionais devem ser adicionados à teoria. (Rego, 1998).

### 1.2.2.2 - Estudos de Michigan

Foram desenvolvidos a partir do Survey Research Center, principalmente por três autores: Lickert, Katz e Kahn e os objectivos destes estudos são similares aos de Ohio: encontrar as características comportamentais de líderes que estavam directamente relacionadas com a eficácia de desempenho.

Os estudos de Michigan encontraram duas dimensões principais: (1) orientação para a pessoa (trabalhador) - os líderes valorizam as relações interpessoais, denotam interesse pessoal pelas necessidades dos seus subordinados e aceitam as diferenças individuais entre os mesmos, definem objectivos, transmitem-nos aos seus subordinados, concedendo-lhes a

liberdade necessária à execução dessas mesmas tarefas; (2) orientações para a tarefa (produção) - os líderes valorizam os aspectos técnicos ou a tarefa do cargo, sendo o seu principal interesse conseguir a realização das tarefas. Neste caso, os subordinados são um meio para alcançar esse fim.

Os resultados destes estudos valorizaram os líderes orientados para a pessoa, para o subordinado. Verificou-se que a maioria dos grupos de trabalho que possuíam um nível mais elevado de produtividade e de satisfação, eram efectivamente liderados segundo um estilo orientado para o trabalhador.

Se um líder tem uma maior orientação para o relacionamento, podemos afirmar que este tem uma actuação amistosa, presta apoio sócio-afectivo, tem uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Por seu lado, o líder que possui uma maior orientação para as tarefas, promove uma clarificação do trabalho e dos trabalhadores, ao mesmo tempo que denota preocupação com planos e prazos e que exige o cumprimento de normas.

Um líder com determinados traços pode ser eficaz numa dada situação mas ineficaz noutra, além disso, líderes com diferentes traços podem ser bem sucedidos numa mesma situação.

Podemos concluir que as abordagens aqui consideradas pecam por não reconhecerem que os factores situacionais podem interferir no sucesso da liderança; estamos, nesta fase, centrados na identificação dos comportamentos e não nos traços, naquilo que o líder faz e não naquilo que o líder é. (Jesuíno, 1987: 50 - 52)

A dicotomia mais utilizada para distinguir estilos de liderança é a que faz a distinção entre duas orientações do líder: para as relações humanas e para as tarefas, ainda que se tenha em conta que “orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento traduzem sobretudo prioridades motivacionais dos líderes”. (Jesuíno, 1987: 62)

### **1.2.3 - O Especialista Situacional**

A partir dos anos 60 voltam a ser estudados os traços de personalidade, mas desta vez para verificar que diferentes situações exigem diferentes tipos de personalidade. Um especialista em recuperar empresas em situação difícil pode não ser um bom líder nas empresas que se encontram numa situação estável. Um determinado líder pode ser excelente num dado período e, após uma alteração das circunstâncias, passar a ser o exemplo de um mau líder. É necessário realçar que, nesta fase em concreto, são analisados factores externos ao próprio líder.

Ao contrário das abordagens comportamentais, as abordagens situacionais ou contingências defendem que a liderança se deverá adaptar à situação em que ocorre e que os factores associados a cada situação irão determinar o aparecimento do líder e o estilo que este adoptará. Segundo Rego (2005: 27 - 29), a liderança é o resultado do tempo, lugar e circunstância.

As características dos seguidores, o tipo de organização, a natureza do ambiente externo, a natureza do trabalho e as tarefas executadas pelo grupo fazem parte de algumas variáveis situacionais que influenciam o processo de liderança e que estão na base de uma abordagem situacional do mesmo. Facilmente percebemos que este vasto conjunto de variáveis situacionais podem aumentar ou até mesmo anular os efeitos dos comportamentos de um líder. (Yukl, 2006).

### **1.2.3.1 - Teoria de Contingência de Fiedler**

A orientação para a tarefa e para o relacionamento traduz prioridades motivacionais dos líderes. A teoria de contingência de Fiedler centra-se mais nas características de personalidade do que no comportamento dos líderes e utiliza a distinção entre tarefas e relacionamento, propondo-se a estabelecer a ligação entre estilos de liderança e tipos de situações de forma a conseguir determinar quais as contingências que tornam um ou outro estilo mais eficaz. A sua conclusão é que cada um desses estilos é mais ou menos eficaz consoante a situação.

Este modelo é o primeiro que especifica a forma como as variáveis situacionais interagem com a personalidade e com o comportamento do líder. O instrumento utilizado por Fiedler LPC (*Least Preferred Coworker*) consiste numa série de escalas do tipo diferenciador semântico em que determinada pessoa descreve o companheiro de trabalho com quem teve maior dificuldade em colaborar. As diferentes pontuações na escala LPC são interpretadas, na teoria da contingência, como indicativas de orientação para a tarefa (baixa pontuação LPC); ou para o relacionamento (elevada pontuação LPC).

Segundo Fiedler, a escala LPC é uma forma de medir o estilo de liderança; para o autor o estilo de liderança refere-se às necessidades e motivos do líder e não propriamente a comportamentos explícitos.

Algumas lacunas foram encontradas neste modelo de Fiedler, nomeadamente: uma exagerada aposta na importância dos factores motivacionais em detrimento dos factores situacionais, note-se que a própria medida LPC é pouco estável e muito mais dependente da própria situação do que Fiedler inicialmente concebera. Posteriormente Fiedler passou a examinar a inteligência dos líderes e deixou de os caracterizar em termos de LPC.

De referir que, em última instância, apesar de algumas lacunas, este modelo tem vindo a ganhar interesse e que alguns investigadores o vêem como uma teoria em franco desenvolvimento, o que veio redobrar a atenção para os factores situacionais da liderança. (Jesuino, 1987: 62 - 91).

“Determinado o estilo de liderança, o que a teoria da contingência propõe é que, em situações ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis, os líderes de tarefas obtêm melhores resultados enquanto os líderes de relacionamento são mais eficazes em situações moderadas”. (Jesuino, 1987: 63).

#### **1.2.4 - O líder Camaleónico como alternativa ao modelo de Fiedler**

Como vimos, o modelo de contingência de Fiedler constitui uma tentativa de superar a dificuldade de relacionar directamente os comportamentos dos líderes com a eficácia dos grupos liderados. A estratégia de Fiedler traduz-se na passagem a uma teoria de médio alcance, relacionando traços de personalidade dos líderes com a eficácia dos grupos em diferentes situações. A ideia básica é delimitar o horizonte de actuação dos líderes e atender ao efeito moderador dos seus traços. No entanto esta estratégia de investigação obteve resultados desiguais; o modelo tem escassa validade preditiva e os constructos teóricos em que se baseia são tidos como ambíguos e insuficientemente fundamentados.

Mesmo assim, o paradigma da contingência tem tendência para se manter. Assim sendo, tendo em vista encontrar alternativas às dificuldades do modelo de Fiedler, novas orientações de pesquisa foram adoptadas pelos investigadores: a atenção volta a centrar-se nos comportamentos e não nos traços de personalidade dos líderes. Assim, podemos dizer que as novas abordagens tendem a regressar e a prolongar os estudos de Ohio e Michigan.

### 1.2.4.1 - Teoria Cognitivo-Motivacional

Os estudos iniciais de House (1971), que estão na base da formulação da teoria cognitivo - motivacional, partem dos resultados contraditórios dos estudos de Ohio.

Esta teoria deriva da teoria motivacional das expectativas e valências. Uma teoria que se baseia em dois conceitos básicos: (1) conceito das expectativas - probabilidade subjectiva; (2) valência - valor antecipado.

Dai que se possa dizer que esta teoria motivacional tende a acentuar a ideia de que o indivíduo para desenvolver determinada acção o faz em função:

- 1 - Da sua crença de que o acto terá consequências (expectativas);
- 2 - Da sua crença que tais consequências podem ser instrumentais para atingir outros resultados (instrumentalidade);
- 3 - Do valor ou utilidade subjectiva que ela atribui a cada resultado (valências).

De acordo com Jesuíno (1987: 99 - 110), apoiado em Wabba e House (1947), esta teoria propõe-se formular predições sobre variáveis como: (1) comportamento dos líderes e eficácia; (2) motivação empresarial e eficácia em função dos incentivos; (3) esforço investido no trabalho e o grau de desempenho; (4) satisfação no trabalho e práticas organizacionais.

Podemos dizer que a teoria cognitivo-motivacional procura averiguar em que medida a eficácia de um determinado líder está condicionada pela sua capacidade de intervir na motivação dos seus subordinados, assegurando desta forma a sua maior satisfação e o seu maior empenhamento. A motivação e a liderança são duas pedras angulares do comportamento organizacional e esta teoria têm a capacidade de as articular. A função principal do líder e uma das condições para a sua eficácia é a sua capacidade de motivar ou não os seus subordinados.

Esta teoria roda em torno de duas hipóteses básicas:

- 1 - Os subordinados vêem o comportamento do líder como uma fonte imediata de satisfação ou como futura satisfação, logo o comportamento do líder é aceitável e satisfatório;
- 2 - O líder aumenta o seu próprio esforço (é motivacional), “na medida em que tal comportamento torna a satisfação das necessidades dos subordinados dependente dum



desempenho eficaz e em que tal comportamento complementa o contexto dos subordinados fornecendo-lhes o treino, a orientação, o apoio e as recompensas necessárias para um desempenho eficaz”. (Jesuino, 1987: 99).

Assim, temos, como variáveis independentes desta teoria, os vários tipos de comportamento dos líderes e, como variáveis dependentes, a aceitação dos líderes, a satisfação no trabalho e a motivação dos subordinados para se esforçarem no desempenho de suas tarefas.

Segundo House e Mitchell (1974), os factores de contingência são de dois tipos: “a) as características pessoais dos subordinados; b) as pressões e exigências contextuais que se exercem nos subordinados e com os quais eles devem contar para a realização dos seus objectivos e para a satisfação das suas necessidades”. (Jesuino, 1987: 100)

Os estudos efectuados evidenciam que, por um lado, os subordinados que acreditam que aquilo que lhes sucede é sobretudo consequência do seu próprio comportamento preferem um estilo de liderança participativo. Por outro lado, os subordinados que crêem que aquilo que lhes acontece é sobretudo consequência da sorte ou do acaso, preferem um estilo de liderança mais directivo. Salienta-se, contudo, que quando os subordinados se consideram competentes ao nível profissional não aceitam com facilidade um comportamento directivo por parte do líder.

**Tabela 3 - Resumo das relações cognitivo - motivacionais (House e Mitchell, 1974)**

Comportamento do líder	e	Factores contingentes	Causam	Atitudes e comportamentos dos subordinados
1 - Directivo		1 - <i>Características dos subordinados</i>		
2 - Apoio		- Autoritarismo	Percepções Pessoais	1 - Satisfação no trabalho
3 - Orientado para o sucesso		- Autodeterminação		
		- Competência		
4 - Participativo		2 - <i>Factores Contextuais</i>		2 - Aceitação do líder
		<i>Tarefa</i>	Estímulos motivacionais Constrangimentos Recompensas	3 - Comportamento motivacional
		- Sistema de autoridade formal		
		- Grupo de trabalho primário		

Fonte: (Jesuino, 1987: 101)

Os diversos estudos realizados sobre a liderança participativa sugerem que: (1) a liderança participativa contribui para aumentar a satisfação dos colaboradores; (2) mas não os impele, necessariamente, para melhores desempenhos. Existem algumas desvantagens da liderança participativa, como por exemplo a participação de um subordinado numa decisão importante sem que este detenha os conhecimentos ou informações suficientes sobre a mesma e o facto de existirem algumas culturas que podem não ser muito propícias à participação. Nestas situações as pessoas sentem desconforto quando são convidadas a participar e o líder pode inclusivamente ser visto como um fraco que não consegue assumir as decisões que lhe dizem respeito. (Rego, 2005: 128)

#### **1.2.4.2 - Teoria Situacional de Hersey e Blanchard**

Este modelo baseia-se na interacção entre: (1) as directrizes – comportamento dirigido para a tarefa - que o líder emite; (2) o apoio sócio-afectivo prestado – comportamento de relacionamento - pelo líder; (3) o nível de maturidade dos colaboradores numa tarefa específica.

A maturidade é aqui entendida como a capacidade para estabelecer objectivos que podem ser considerados elevados, mas também realistas. Para Jesuíno (1987: 111), apoiado em Atkinson (1958), esta maturidade “é uma característica da motivação para o sucesso aliada à vontade e capacidade de responsabilização, bem como à formação e/ou experiência dum indivíduo ou dum grupo”.

De acordo com esta teoria, a maturidade dos subordinados pode ser de dois tipos: no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a função) e psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função). Segundo este modelo, o líder pode reduzir o comportamento da tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento consoante a maturidade dos colaboradores aumenta.

Segundo Rego (2005: 29 - 30), apoiado em Hersey e Blanchard (1988), é possível elaborar o seguinte modelo situacional:

- Quando os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder deve actuar de modo directivo e autocrático (forte orientação para as tarefas, em detrimento das relações);

- Quando não sabem, mas estão motivados para assumir responsabilidades, o líder deve actuar de modo persuasivo, tentando vender-lhes o melhor modo de actuação (fortes orientações para as tarefas e para as relações);
- Quando sabem assumir responsabilidades mas não têm vontade, é necessário que o líder adopte com eles um estilo participativo (fraca orientação para as tarefas, forte para o relacionamento);
- Quando sabem e querem assumir responsabilidades, o líder pode adoptar com eles um estilo delegativo (fraca orientação para ambos os tipos de comportamento).

O mesmo autor chama ainda a atenção para as eventuais consequências nefastas de um líder que se guia somente pelas características da situação. Neste caso esse líder poderá correr o risco de ser simultaneamente participativo e autoritário com diferentes colaboradores da sua equipa, o que o poderá levar a quebrar os laços de confiança e provocar falta de motivação e de empenho entre eles.

Compete ao líder alterar o seu comportamento e ajustar-se à situação.

### **1.2.4.3 - Liderança Transaccional e Transformacional**

A liderança transformacional está relacionada com a mudança, sendo uma das que ajuda a explicar o sucesso de determinadas organizações que sofrem transformações profundas e eficazes, conseguindo, de um modo adaptativo, ajustar-se perfeitamente ao seu meio envolvente.

A Administração Pública em Portugal encontra-se em constante mutação, circunstância a que não é alheia a Administração Local, tanto pelo peso e importância que detém, como pelas exigências que lhe são colocadas. As Autarquias Locais têm sido alvo da transferência de competências por parte da Administração Central, o que, entre muitos outros desafios que lhe são colocados, implica que os seus líderes possuam as capacidades necessárias para estabelecer laços de confiança, motivação e empenho entre os seus colaboradores.

O estilo de liderança agora em estudo - transaccional e transformacional - será abordado de uma forma mais abrangente, uma vez que, na presente dissertação, se pressupõe - hipótese

a testar - que o estilo de liderança existente na Administração Local (no que concerne às chefias intermédias) é tendencialmente o transformacional.

Dai que os questionários dirigidos ao grupo profissional dos chefes de divisão pretendam verificar se a liderança por eles exercida se enquadra ou não no estilo transformacional. Por seu turno, os questionários a aplicar aos subordinados pretendem “confirmar” (ou não) as respostas das chefias intermédias quanto ao estilo de liderança, bem como aferir acerca das motivações dos colaboradores. Ou seja, relacionando ambos pretende-se apurar qual a influência que o estilo de liderança exerce sobre a motivação.

Face ao exposto, este estilo terá uma abordagem mais detalhada e pormenorizada, o que nos irá permitir explicitar as bases teóricas necessárias à fundamentação das conclusões a apurar no decorrer da presente dissertação.

A primeira versão sobre liderança transaccional e transformacional separava-as, enquadrando-as de maneira diferente. Assim, entende-se que o “líder transaccional baseia a sua acção na legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais para exercer o poder, representando práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas”. Para controlar os eventuais comportamentos opostos à vontade do líder podem sempre ser solicitados reforços e utilizadas punições. (Gomes e Cruz, 2007: 18 - 152).

Por seu lado, numa liderança transformacional, considera-se que o líder transforma e motiva os seguidores, fazendo com que eles se apercebam da importância dos resultados, das tarefas e do trabalho realizado, induzindo-os a transcenderem-se, a ultrapassarem os seus próprios interesses em prol dos objectivos do grupo ou da organização e fomentando o seu empenhamento no cumprimento da missão da organização.

Para que seja possível uma compreensão plena da forma como funciona a liderança transformacional é obrigatório fazer uma breve referência à inteligência emocional. Podemos dizer que a inteligência emocional representa a capacidade de conciliar emoções e razão. Ou seja, a possibilidade de usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Segundo esta teoria, as pessoas podem, de uma forma consciente, lidar com as suas emoções e também com as emoções dos outros, conseguindo geri-las de um modo funcional, quer ao nível pessoal quer ao nível organizacional.

Os líderes transformacionais, que são emocionalmente inteligentes, possuem a capacidade de disseminar a sua inteligência emocional pela organização, o que explica o facto de alguns líderes conseguirem exercer efeitos transformacionais sobre os seus colaboradores. Segundo Megerian e Sosik em Rego (2007: 242), é possível identificar as várias relações entre as facetas da inteligência emocional e quatro dimensões da liderança transformacional:

- 1 - O carisma ou a influência idealizada - aumenta e fortalece as motivações dos seguidores e a sua identificação com o líder;
- 2 - A motivação inspiracional - o líder comunica uma visão apelativa e optimista, modela os comportamentos e usa símbolos focados no esforço do subordinado;
- 3 - A estimulação intelectual - tentativa de influenciar os seguidores a enfrentarem os problemas sob uma nova perspectiva, despertando e chamando a sua atenção, inclusivamente com criticismo construtivo que não provoque reacções defensivas e receios;
- 4 - Consideração individualizada - existe uma resposta às necessidades dos colaboradores: facultando-lhes formação e treino, encorajando-os e apoiando-os, o líder compreende os respectivos estados de espírito, sabe ouvir.

Relativamente ao nível transaccional, há a considerar duas áreas um pouco distintas:

- 1 - Reforço contingente - atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência, o líder apercebe-se dos desejos e das necessidades dos seus subordinados. Não existe aqui qualquer transformação de ideais ou valores, mas antes algo que o líder pode de facto oferecer perante a obediência e comportamento dos seus subordinados.
- 2 - Intervenção em crise - o líder só actua quando as coisas se distanciam do que era à partida esperado, antecipando os desvios ou erros dos subordinados, ou então intervindo somente quando os problemas efectivamente ocorrem.

As duas situações acima descritas ao nível da liderança transaccional, levam a que os funcionários passem a recear as reacções negativas dos seus chefes, o que provoca uma baixa vontade de assumir riscos. (Gomes e Cruz, 2007: 143 - 157).

O processo da liderança transaccional e transformacional implicam abordagens distintas, embora complementares. Para Rego (2004), apoiado em Bass, o líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos ou situações e admite até o seu uso simultâneo ou complementar. Ambos podem ser eficazes, mas em situações distintas: o transformacional

é eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e em ambientes relativamente estáveis.

Ainda de acordo com Bass, a liderança transaccional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência, o reconhecimento, por parte do líder, das necessidades e desejos dos seus colaboradores e a clarificação de como podem atingi-las em troca da execução de tarefas. Por seu turno, a transformacional está relacionada com os efeitos que consegue exercer sobre os seguidores: estes devem sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder.

A tabela seguinte explicita, de forma clara, a diferença entre os processos de influência da liderança transaccional e transformacional.

Tabela 4 - Os processos de influência da liderança transformacional vs transaccional

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

Fonte: (Rego, 2004: 235)

Segundo Rego (2004: 235), com base em Avolio e Bass (1988), é possível fazer uma combinação das diversas facetas da liderança em dois eixos distintos que nos dão as seguintes indicações:

1 - Níveis de eficácia de cada factor: quanto mais interveniente é um líder, desde a intervenção em situações de crise e reforço contingente, passando pelas quatro áreas da liderança transformacional, melhores são os resultados obtidos e a performance final da equipa;

2 - Nível de envolvimento do líder na execução das tarefas e na procura de realização dos objectivos traçados: estabelece-se assim a distinção entre decisores passivos (os que só intervêm em situações de crise) e os decisores mais activos (os que apresentam um aumento progressivo de todos os restantes comportamentos).

Em suma, os resultados obtidos pelo líder estão correlacionados com o facto de estes assumirem uma dimensão transformacional na relação que mantêm com os outros, fazendo com que consigam obter performances acima das suas expectativas iniciais. São evidentes, neste caso, os chamados “efeitos positivos” provocados nos colaboradores, o que traduz um efeito em cascata. Ou seja, o líder ajuda a promover as competências de liderança, desde os níveis mais elevados de poder até aos responsáveis dos níveis médios e inferiores da hierarquia.

Ainda segundo o mesmo autor, actualmente tende a conceber-se a existência de quatro componentes referentes a cada tipo de liderança. Estas componentes são explicitadas na tabela seguinte.



Tabela 5 - Componentes da Liderança Transaccional e Transformacional

Tipos	Componentes	Explicação
<b>Transformacional</b>	Influência idealizada (carisma)	O líder adopta comportamentos (por exemplo de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele; influenciam os seus ideais os aspectos "maiores do que a vida".
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, pelo que actua como um modelo de comportamentos que instila optimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecerem as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador / criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração individualizada	O líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.
<b>Transaccional</b>	Recompensa contingente	O líder clarifica o seguidor do que deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i> (não liderança)	O líder abstém-se praticamente de tentar influenciar os subordinados

Fonte: (Rego, 2004: 236)

Ainda segundo o mesmo autor, as componentes atinentes a cada tipo de liderança não reúnem o consenso teórico nem empírico, havendo quem trabalhe com seis dimensões transformacionais (articulação de uma visão, modelo de comportamento apropriado,

fomento de aceitação dos objectivos, expectativas de desempenho elevadas, apoio individual, estimulação intelectual) e uma transaccional.

A liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus próprios interesses, nomeadamente os materiais, em função dos objectivos da sua organização. Desta forma, conseguem obter o seu empenho, provocar mudanças e elevados desempenhos. A liderança transformacional eleva, portanto, os líderes e os seus seguidores para superiores níveis de motivação e de moralidade.

Bennis e Nanus concluíram, após entrevistas realizadas a líderes de topo que eram considerados dinâmicos e inovadores, que o carisma não é uma componente necessária da liderança transformacional; muito poucos dos entrevistados denotavam uma coincidência com o estereótipo “super homem”, no entanto verificou-se a existência de alguns temas coincidentes entre todos. (Rego, 2004: 233 - 245).

Estes dois autores, desenvolveram trabalhos posteriores, tendo chegado a algumas conclusões. Para Bennis uma liderança eficaz deve incluir:

- Visão orientadora;
- Paixão;
- Integridade;
- Confiança e curiosidade.

Além destes factores, um líder eficaz deve ainda apostar no desenvolvimento e no conhecimento que tem de si próprio, levando a reflectir sobre o que é, o que quer alcançar no futuro, etc. e também sobre o conhecimento que tem do mundo que o rodeia; ele deve conseguir antecipar os acontecimentos, participar nas discussões à sua volta, etc.

Para Nanus, os líderes visionários devem ter em linha de conta os seguintes factores para que a sua organização assente numa visão adequada:

- Avaliar a situação actual;
- Avaliar o modo como a organização opera, através da identificação da sua estratégia, valores, forças e fraquezas;
- Avaliar o ambiente externo e as possíveis mudanças que nele podem ocorrer;
- Escolher a visão realista, que represente um futuro atraente e apropriado para a organização, que reflecta ideais elevados, que clarifique propósitos e inspire entusiasmo.

A tabela seguinte dá-nos conta de alguns temas pertinentes para a eficácia da liderança transformacional que, segundo Bennis e Nanus, são comuns aos líderes de topo.

**Tabela 6 - Temas Para a Eficácia da Liderança Transformacional**

<b>Os líderes:</b>	<b>Funções</b>
<b>Desenvolvem uma visão</b> - adequada aos tempos, à organização e às pessoas que nela trabalham	<p>Permite canalizar as energias colectivas dos membros organizacionais para um futuro desejável;</p> <p>Inspira os seguidores, dá significado ao seu trabalho e satisfaz a necessidade humana de ser importante, útil e participante de uma empresa interessante;</p> <p>Facilita a tomada de decisão e a iniciativa. Ajuda as pessoas a determinar o que é bom ou mau, aceitável ou inaceitável, importante ou trivial.</p>
<b>Desenvolvem a confiança e o empenhamento das pessoas</b> - combinando a retórica, metáforas, <i>slogans</i> , símbolos, rituais, actos exemplares	<p>Uma visão não pode ser transmitida pela coerção, mas sim pela persuasão e inspiração;</p> <p>Sem confiança no líder não há empenhamento e sem este não é possível a implementação da visão.</p>
<b>Facilitam a aprendizagem individual e organizacional</b> - criando mecanismos e redes de informação, aprendendo com os erros, encorajando a inovação	<p>Permite melhorar o planeamento estratégico;</p> <p>Facilita a adaptação às mudanças;</p> <p>Permite redireccionar a visão tendo em vista as mudanças, oportunidades e ameaças detectadas.</p>

*Fonte:* (Rego, 2004: 238)

Resumidamente, podemos afirmar que o líder transformacional consegue inspirar nos seus seguidores elevados níveis de entusiasmo e de dedicação que têm repercussões positivas no desempenho da organização. Podemos concluir, então, que a liderança transformacional se baseia no *empowerment* dos colaboradores, nas relações de confiança, na lealdade, na justiça, no incremento dos sentimentos de auto-eficácia, de auto-confiança e de auto-valor dos colaboradores.

### **1.2.5 - O líder Íntegro ou Executivo de Nível 5**

Neste tipo de liderança o líder deve pautar as suas acções pelo respeito, ética e integridade. Segundo Rego (2005), apoiado em O'Toole, (1995), os líderes morais e eficazes devem

ouvir os seus colaboradores, devem promover o seu bem-estar e não pensar somente que estes são um meio para atingirem os seus fins.

Ainda segundo o mesmo autor, agora apoiado em Collins (2001), os líderes que alcançam o chamado “executivo de nível 5” possuem um conjunto comum de características:

- São modestos, evitam a adulação e não são gabarolas;
- Expressam tenacidade e vincada determinação – é sobre eles que assentam os processos motivacionais dos colaboradores e não sobre imagens carismáticas reverentes;
- Canalizam a ambição e os esforços para a organização e não para a grandiosidade pessoal;
- Para aferirem as responsabilidades pelos fracassos, olham-se ao espelho e não pela janela. Assumem os erros em vez de procurarem bodes expiatórios. Para aferirem pelos sucessos, olham pela janela e não ao espelho;
- São decididos na ânsia de produzirem os melhores resultados a longo prazo, pelo que almejam desempenhos duradouramente excelentes.

Em suma, o líder deve estar ao serviço da organização, deve ser competente e dedicado a esta. (Rego, 2005: 31 - 33).

### **1.2.6 - Coaching**

O *coaching* corresponde às actuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento. Trata-se de um processo em que o colaborador aprende a conhecer-se e a saber quais são os seus pontos fortes e fracos. Refere-se, por isso, a uma categoria de comportamentos assentes num claro conjunto de valores, nomeadamente de auto-desenvolvimento, respeito e autonomia. (Rego, 2005: 31 - 33).

Resumidamente, podemos concluir que o líder deve conhecer os objectivos almejados pelos seus subordinados e desempenhar um papel facilitador do percurso que os leva a atingir esses mesmos objectivos. O líder deve possuir a capacidade de criar situações que permitam o desbloquear da sinergia motivacional.

Uma liderança eficaz deve proporcionar aos líderes e aos subordinados elevados níveis de motivação. Seguidamente serão abordadas, de forma genérica, algumas das mais importantes teorias sobre a motivação, para que, no final do presente trabalho, possamos aferir sobre o possível relacionamento que existe entre a liderança e a motivação que esta proporciona (ou não) aos seus subordinados.

## **2 - Motivação**

### **2.1 - Conceitos de Motivação**

O termo motivação tem origem no latim “movere” que significa deslocar-se. Assim, a motivação descreve a força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma necessidade.

Nesta secção, a revisão da literatura dá ênfase às obras publicadas por Bilhim (1996), Le Grand (2003) e Pérez López (1990).

Segundo Chiavenato (1998), motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço de forma a alcançar determinados objectivos organizacionais e inclui a capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. A motivação está relacionada com três aspectos: (1) a direcção do comportamento ou objectivos organizacionais, (2) a força ou intensidade do comportamento ou esforço; (3) a duração e persistência do comportamento ou necessidades individuais.

De acordo com Mucchielli (1980), um indivíduo está motivado quando, no presente, lhe é oferecida uma perspectiva ou a possibilidade de satisfazer uma tendência latente (determinantes irracionais), o que orienta e dinamiza a sua conduta no sentido da satisfação dessa tendência.

Para melhor entendermos o conceito de motivação e para que, nas conclusões finais, seja possível efectuar a interligação entre esta e a liderança, passamos a elencar e caracterizar algumas das mais importantes teorias sobre a motivação.

## **2.1.2 - Levantamento de Teorias sobre Motivação**

Após um levantamento da literatura sobre a motivação, concluímos que esta se divide basicamente em dois ramos que se traduzem nas teorias de conteúdo e nas teorias de processo.

As teorias de conteúdo procuram responder a questões como: o que motiva o comportamento e quais as recompensas que levam as pessoas a agirem de determinado modo. Interessa saber quais os factores que permitem modificar o comportamento da pessoa. Neste grupo podemos incluir a teoria das necessidades humanas de Maslow, a teoria dos dois factores de Herzberg e a teoria da necessidade de realização de McClelland. Relativamente às teorias de processo, estas centram-se na compreensão dos processos internos das pessoas, dos seus valores e expectativas. Ou seja, procuram dar resposta à forma como as recompensas interagem para motivar o comportamento numa determinada direcção. Estas teorias apoiam-se em três premissas: (1) existência de objectivos; (2) existência de uma finalidade para esses objectivos; (3) existência de um resultado esperado. Podemos aqui incluir a teoria da expectativa de Vroom, a teoria de equidade de Adams e a teoria do Estabelecimento de Objectivos de Locke. (Pereira, 1998)

### **2.1.2.1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Desenvolvida por Maslow, esta é sem dúvida a teoria da motivação mais conhecida. De acordo com ela, a emergência das necessidades obedece a determinadas prioridades. Isto significa que nem todos os elementos a considerar têm a mesma força. Esta teoria assenta, pois, em dois pressupostos fundamentais:

1. As pessoas são organismos motivados pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades;
2. Essas necessidades são universais e dispõem-se de forma sequencial ou hierárquica. Isso significa que o indivíduo se sentirá motivado a satisfazer uma necessidade de nível superior apenas quando todas as outras necessidades que lhe são inferiores estiverem satisfeitas.

Maslow distingue cinco níveis de necessidades, normalmente representadas por uma pirâmide na qual estas se encontram escalonadas da seguinte forma: primárias: incluem as necessidades fisiológicas e de segurança; secundárias: incluem as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A diferenciação entre estas duas foi estabelecida na premissa de que as necessidades de ordem elevada são satisfeitas internamente, enquanto que as necessidades de ordem inferior são predominantemente satisfeitas externamente (salário, contrato de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional, etc.).

Aplicando o modelo de Maslow às organizações, podemos concluir que, para a maioria dos casos se encontram satisfeitas as necessidades de nível inferior, o mesmo não se pode afirmar relativamente às necessidades de ordem superior. (Bilhim, 1996: 259 - 260).

### **2.1.2.2 - Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg é o autor da teoria da motivação-higiene e para ele os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho; os extrínsecos estão, para ele, associados à insatisfação.

Segundo Herzberg, os factores que levam à satisfação no trabalho não se confundem com os factores que conduzem à insatisfação. Assim, os factores higiénicos são aqueles que, quando presentes, acalmam os trabalhadores e quando ausentes, causam grande insatisfação. (Bilhim, 1996: 260 - 263).

Esta teoria assume que as experiências positivas mencionadas pelos indivíduos se relacionam com o conteúdo do trabalho, enquanto que as experiências negativas se relacionam com o contexto do trabalho: a satisfação decorre do trabalho em si, ao passo que a insatisfação decorre de factores contextuais. Factores como sucesso, reconhecimento, desenvolvimento e conteúdo do trabalho são intrínsecos e factores motivacionais que se relacionam directamente com a satisfação - factores motivadores. Por seu lado, factores como as políticas organizacionais, salário, a supervisão e o relacionamento interpessoal são extrínsecos, não geram satisfação - factores higiénicos.

A diferença entre os factores higiénicos e motivacionais reside no facto de os primeiros eliminarem a insatisfação somente quando estão presentes, apesar de não potenciarem a motivação, enquanto que os segundos geram a motivação, mas por si só não eliminam a insatisfação. (Caldeira, 2003).

Se pretendemos motivar as pessoas, então, temos de apostar nos factores motivacionais, uma vez que estes são considerados pelas pessoas como intrinsecamente motivadores.

Algumas têm sido as críticas lançadas por diversos autores a esta teoria, nomeadamente: (1) metodologia (se as coisas correm bem o mérito é dos indivíduos, enquanto que se correm mal a culpa é atribuída a factores externos); (2) trata-se de uma teoria mais relacionada com a satisfação no trabalho do que com a motivação; (3) desconhecimento sobre as variáveis situacionais; (4) existe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia aqui usada permite somente aferir a primeira.

Quando comparamos a teoria de Herzberg com a teoria das necessidades de Maslow, podemos dizer que os factores higiénicos de Herzberg são equiparados, em certa medida, às necessidades fisiológicas de segurança e sociais de Maslow, enquanto os factores motivacionais de Herzberg, podem ser comparados às necessidades de estima e de auto-realização. (Bilhim, 1996: 260 - 263).

Uma chefia intermédia da Administração Pública que coloque a ênfase somente na satisfação das necessidades básicas dos seus subordinados não vai conseguir motivar nem manter motivada a sua equipa de trabalho durante muito tempo. Deve, antes, pautar a sua actuação pela aposta nos factores motivacionais, de forma promover e manter a motivação da sua equipa.

### **2.1.2.3 - Teoria de McClelland**

David McClelland é o autor desta teoria que postula a existência de três necessidades para que se compreenda a motivação:

- 1 - Necessidade de realização - necessidade de trabalhar de acordo com o padrão previsto e de alcançar sucesso;
- 2 - Necessidade de poder - necessidade de provocar nos outros um comportamento diverso do que adoptariam sem essa influência;
- 3 - Necessidade de afiliação - necessidade de ter relações interpessoais amigáveis.

Segundo McClelland, a necessidade de realização é caracterizada pelo facto de os indivíduos preferirem estabelecer os seus próprios objectivos, o que os leva a optarem por metas difíceis, mas com grande probabilidade de serem alcançadas. Este tipo de indivíduos



preocupa-se mais com a gratificação interior do que com as recompensas externas. Para que estes indivíduos se encontrem altamente motivados é necessário que sintam elevadas necessidades de realização, preferindo situações de trabalho onde haja responsabilidade pessoal, feedback e um grau intermédio de risco.

Os indivíduos com uma elevada necessidade de realização estão tendencialmente mais interessados em desempenhar muito bem as suas tarefas do que em influenciar os outros para as fazerem bem.

Por seu turno, os indivíduos que possuem uma grande necessidade de afiliação e de poder tendem a estar mais relacionados com o sucesso.

De acordo com esta teoria, a motivação para o poder é símbolo de uma orientação para o prestígio e produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. A subida de um indivíduo na hierarquia da organização anda associada a uma elevada necessidade de poder.

A motivação para a afiliação leva a que o indivíduo se preocupe em não ser rejeitado pelo grupo; procura relações emocionalmente positivas, dá valor à amizade, possui um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros e tende a agir de acordo com os desejos, as normas e os valores das pessoas que valoriza. (Bilhim, 1996: 264 - 266).

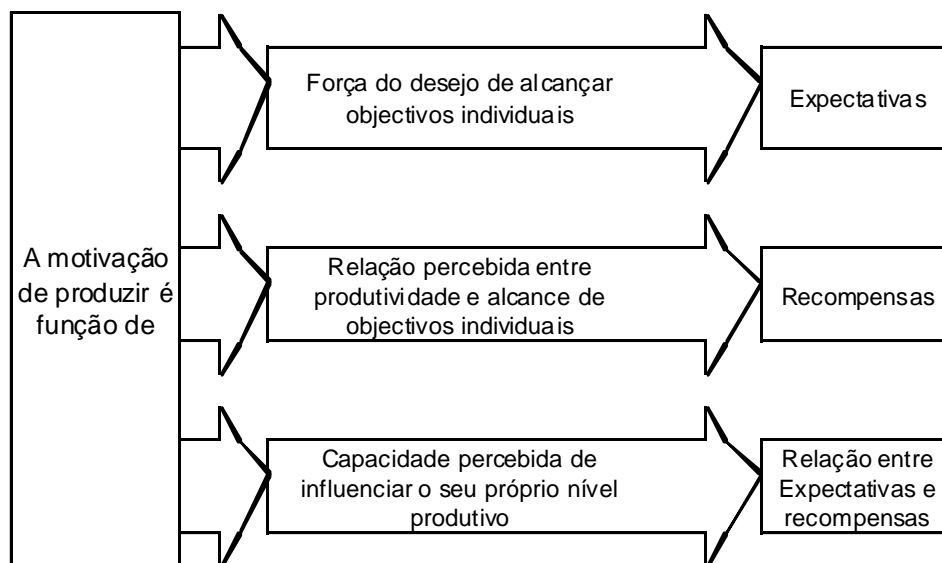
#### **2.1.2.4 - Teoria de Vroom**

A teoria das expectativas de Victor Vroom considera o papel da motivação no ambiente de trabalho, esta teoria defende que as pessoas estão motivadas para trabalhar quando esperam poder alcançar aquilo que desejam do seu trabalho. (Caldeira, 2003).

A motivação do indivíduo para produzir e cooperar com as metas da organização depende dos objectivos individuais e da percepção que tem da utilidade desse desempenho como meio para atingir aqueles objectivos.

Segundo Vroom, a produtividade de um indivíduo depende: (1) do desejo de atingir objectivos individuais; (2) da percepção da relação que existe entre o alcance desses objectivos e a produtividade; (3) da capacidade para influenciar o seu nível de produtividade à medida que acredita poder influenciá-lo. (Bilhim, 1996: 269 - 272).

Ilustração 2 - Motivação - Teoria de Vroom



Fonte: (Bilhim, 1996: 270)

Segundo Vroom, o aumento da produtividade de um indivíduo acontece quando este possui: (1) objectivos individuais que podem ir desde o dinheiro, à segurança na função, ao reconhecimento e ao facto de o trabalho por ele desenvolvido ser interessante; (2) relação percebida entre a satisfação dos seus objectivos e a alta produtividade (tomemos como exemplo um funcionário que recebe consoante as peças que produz; para ele é um objectivo importante receber um ordenado mais elevado, logo poderá sentir-se mais motivado a produzir mais, mesmo assim, se para ele for mais importante a necessidade de aceitação social, irá produzir abaixo do padrão exigido para que não seja punido pelo grupo); (3) percepção da sua própria capacidade para influenciar o respectivo padrão de produtividade: se ele acredita que por mais que faça receberá sempre o mesmo, então ele não se sentirá motivado para a acção (exemplo da progressão na carreira baseada na antiguidade).

Vroom utilizou, nesta teoria, as chamadas valências que traduzem as preferências de cada indivíduo por determinados resultados finais: uma valência é positiva quando indica o desejo de alcançar determinado resultado final e é negativa quando implica o desejo de evitar esse resultado.

Podemos afirmar que a produtividade adquire uma valência quando é associada ao desejo de um indivíduo obter determinado resultado final, sendo que a relação causa efeito entre a

produtividade e o resultado final é denominada de “instrumentalidade”. Supondo que não existe qualquer relação entre produtividade elevada e a compensação, então a instrumentalidade será zero.

Nesta teoria de Vroom há que considerar ainda as expectativas. Para ele as expectativas correspondem à percepção subjectiva de acção-resultado. Portanto o desejo (valência) de o indivíduo obter uma produção elevada é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais.

Para Bilhim (1996: 271 - 272) “um indivíduo só aumentará o seu nível de esforço, quando perceber que este trabalho adicional poderá resultar em produtividade mais elevada e que esta, por seu lado, poderá proporcionar-lhe a satisfação de desejos, tais como dinheiro, promoção, admiração, poder, etc.”

Podemos assim afirmar que esta teoria se aplicará quando um indivíduo pode escolher entre comportamentos alternativos. A motivação, em combinação com as competências e as capacidades dos colaboradores, a percepção do papel e as oportunidades, influenciam o desempenho.

O papel motivacional das chefias passa pela clarificação das expectativas dos trabalhadores, pela remoção das barreiras a essas expectativas e pela atribuição de recompensas valorizadas pelas pessoas. (Caldeira, 2003).

### **2.1.2.5 - Teoria de Adams**

Esta é a chamada teoria da equidade, uma teoria de troca social baseada na comparabilidade social. Os colaboradores fazem comparações do que colocam no seu trabalho (*inputs*) com os resultados do seu trabalho (*outcomes*) relativamente a si próprios e aos outros colaboradores.

Esta teoria estuda a influência que as comparações têm sobre a motivação, destacando a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral; reflecte, portanto, sobre a comparação de desempenhos e benefícios em situações análogas.

Se percebemos o nosso rácio como sendo igual ao dos outros relevantes temos aqui um estado de equidade - a justiça prevalece. Se percebemos a nossa situação como

desigual temos aqui a chamada tensão de equidade. Para Adams, esta tensão negativa fornece a motivação para fazer algo que corrija a situação.

Existem quatro tipos de comparações tendo em conta igual número de referentes que o trabalhador pode usar:

- 1 - O próprio (enquanto elemento da organização) compara-se consigo próprio noutra posição dentro da mesma organização;
- 2 - O próprio (fora da organização) compara-se noutra situação ou posição noutra organização;
- 3 - O outro (dentro da organização) compara-se com outra pessoa ou grupo dentro da organização;
- 4 - O outro (fora da organização) compara-se com outra pessoa ou grupo fora da organização.

Podemos dizer que a comparabilidade será sempre influenciada pela informação que o trabalhador tem sobre o referente, bem como pela sua atractividade.

Percebe-se assim que os diversos estudos sobre esta temática se passassem a centrar em duas variáveis: o nível salarial e a escolaridade. Foi assim percebido que os colaboradores com níveis salariais e de escolaridade mais elevados possuem mais informação, por isso há uma maior probabilidade de fazerem comparações com pessoas de fora.

Quando a iniquidade é percebida pelos trabalhadores, eles efectuem uma das seis escolhas seguintes:

- 1 - Alterar inputs;
- 2 - Alterar resultados;
- 3 - Distorcer as suas auto-percepções;
- 4 - Distorcer as percepções sobre os outros;
- 5 - Escolher outro referente;
- 6 - Abandonar o terreno ou campo de actuação.

Tal como as restantes teorias, também esta apresenta alguns problemas. Tomemos como exemplo a justiça: este é um factor subjectivo, uma vez que cada pessoa faz a sua avaliação pessoal do que considera ser justo ou injusto. Relativamente às recompensas, para que estas sejam motivadoras, os subordinados devem considerá-las justas e a sua opinião deve ser tida em consideração. (Caldeira, 2003 - 2004).

### 2.1.2.6 - Teoria de Edwin Locke

Em 1960, Locke veio afirmar que a fixação de objectivos constituía a maior fonte de motivação. Para este autor os objectivos indicam ao empregado o que é necessário fazer e o esforço a realizar para o conseguir.

O processo de estabelecer objectivos é uma das forças motivacionais mais importantes que operam nas pessoas e dentro das organizações; os objectivos específicos aumentam a realização (objectivos difíceis, quando são aceites, resultam numa realização mais lata do que os objectivos fáceis); por outro lado, o feedback leva também a maior realização do que a ausência de *feedback*.

A melhor forma de aumentar a produtividade dos colaboradores passa por estabelecer ou definir metas e por controlar os resultados a elas associados; o simples facto de existirem objectivos definidos vai influenciar a forma como a tarefa é executada e, conseqüentemente, o resultado final. (Bilhim, 1996: 268)

Segundo esta teoria (Caldeira, 2003) os objectivos devem possuir as seguintes características:

- 1 - Precisos e concisos;
- 2 - Mensuráveis;
- 3 - Estabelecidos dentro de determinado prazo;
- 4 - Geradores de lucros;
- 5 - Mutuamente aceites;
- 6 - Orientados para resultados;
- 7 - Relevantes;
- 8 - Consistentes com os objectivos organizacionais;
- 9 - Compatíveis com os objectivos dos outros.

Pelo exposto, podemos facilmente deduzir que o conhecimento das bases da motivação que as chefias intermédias detêm é fundamental para que estas consigam estimular a sua equipa para alcançar os objectivos e o sucesso da sua organização.

### **2.1.3 - Para Uma Abordagem Mais Integral: Motivações Extrínsecas, Intrínsecas e Transcendentes**

Segundo Pérez López (1990: 15 - 17), uma teoria da motivação tem de ter sempre em conta que as pessoas, ao actuarem, podem mover-se por três tipos de motivos: (1) extrínsecos: que impelem o indivíduo para a acção por causa dos resultados externos que resultam dela, ou seja, pela reacção do meio à acção (trabalhar para obter um salário, um reconhecimento, uma promoção, etc.); (2) intrínsecos: que conduzem à execução de uma acção pela compensação que a própria acção proporciona ao sujeito (satisfação psicológica, auto-realização, satisfação do dever cumprido); (3) transcendentais: que levam a actuar pelas consequências que a acção pode ter para outras pessoas, independentemente da possível reacção a respeito do agente (trabalhar para ser útil à Pátria, para servir os clientes, para melhorar as condições familiares).

O mais normal é que em qualquer acção estes três motivos estejam presentes, mas, naturalmente, o peso de cada um destes tipos de motivos é diferente para cada pessoa; haverá sempre profissionais para os quais os honorários detêm um maior peso do que a satisfação do seu público, sendo que isto é válido para as diversas acções de qualquer ser humano.

Ainda segundo o mesmo autor, a qualidade motivacional de uma pessoa é determinada pela sensibilidade que ela tem para actuar tendo em conta cada um dos três tipos de motivos. Podemos dizer que uma pessoa é muito humana quando tem em linha de conta o que acontece às outras pessoas e quando está sempre disposta a ajudá-las - tal significa que na sua motivação existe um grande peso da motivação transcendente. Pelo contrário, podemos afirmar que uma pessoa é muito egocêntrica, ou pouco humana quando busca somente a satisfação própria nas suas acções, sem se preocupar com os prejuízos que a sua acção possa provocar nos outros.

Para que as pessoas possam ser empenhadas no que fazem, é necessário oferecer-lhes motivos suficientemente nutritivos para que façam o que se espera delas. Se as pessoas não acreditarem no que fazem não irão ceder nos seus desejos e necessidades pelo bem-estar dos outros.

Segundo Stein, o estudo das motivações humanas e as repercussões que estas infligem na capacidade de eficácia, eficiência e até consistência formam a dimensão da organização.

Para uma correcta e completa abordagem devemos considerar também as dimensões de alta direcção, nomeadamente a estratégica, a executiva e a de liderança, (Stein, 2003: 106 - 109):

- Dimensão estratégica é a capacidade para aumentar a eficácia da organização, ou seja, para incrementar o valor produzido pela organização. O directivo é um bom estratega se conseguir melhorar a eficácia sem atacar a unidade e vantagem competitiva;
- Dimensão executiva é a capacidade para melhorar a atractividade da organização. Ou seja, a aptidão para ajustar as operações aos trabalhos ou tarefas que as pessoas que têm maior talento estão inclinadas a realizar por motivos intrínsecos. Um directivo é um bom executivo se, para atingir bons níveis de atractividade, não prejudica a eficiência e a unidade;
- Dimensão de liderança é a capacidade para acrescentar unidade; é saber incentivar as pessoas no sentido de actuarem, por influência de motivos transcendentes. Um directivo é líder se consegue unidade, confiança mútua e atractividade.

Podemos resumir o anteriormente referido na tabela infra:

**Tabela 7 - Quadro Resumo Motivações**

<b>Tipos de motivos das pessoas</b>	<b>Fins das organizações</b>	<b>Dimensões do dirigente</b>
Extrínsecos	Eficácia	Estratégica
Intrínsecos	Atractividade	Executiva
Transcendentes	Unidade	Liderança

*Fonte: (Stein, 2003)*

O estratega descobre oportunidades quando os outros só vêem problemas; é empreendedor, toma iniciativa e melhora a eficácia uma vez que desenvolve estratégias que aumentam o rendimento ou diminuem os custos.

O executivo é um especialista em assuntos de estrutura e organização, delegação, comunicação por saber aproveitar os talentos e habilidades das pessoas de forma a conseguir aumentar a vantagem competitiva da organização.

Finalmente, o líder, para além de respeitar as qualidades estratégicas e directivas, também se interessa não só pelo que as pessoas fazem, como também pelo tipo de motivo que as move. Os líderes constroem a unidade da organização e cuidam da identificação das pessoas com ela. São o fundamento da continuidade das organizações que perspectivam fontes de satisfação para as diferentes necessidades humanas. Por outras palavras, o líder é um bom profissional (virtudes intelectuais) que dá bom exemplo (virtudes morais).

A liderança moderna não assenta somente em aspectos como a produtividade, os conhecimentos técnicos, a qualidade total, a competitividade e o planeamento estratégico. Actualmente, o líder deve integrar fundamentalmente dois papéis: (1) enquanto educador - estimulando o desenvolvimento das competências individuais dos seus subordinados; (2) enquanto visionário - assinalando o caminho futuro, transmitindo a missão e os valores da organização, do grupo ou da comunidade. É exactamente este estilo visionário do líder que lhe permite transparecer para os subordinados uma visão realista e atraente que se revela fundamental para promover a motivação.

Um líder deve possuir a capacidade de delegar funções e de partilhar responsabilidades. Na verdade, o facto de uma pessoa se sentir bem ou mal numa dada organização depende muito de se satisfazer as necessidades reais e integrais da pessoa humana que necessita de um desenvolvimento pessoal, satisfazendo as suas necessidades materiais e ajudando-a a viver num ambiente físico aceitável.

Para alcançar este equilíbrio é necessário atender à teoria dos aliciantes (satisfações) e contribuições (esforços) e à teoria da autoridade. Os incentivos não são somente materiais, mas também imateriais, nomeadamente o sentido de comunhão, ou seja, a identificação com as pessoas que formam a organização. O chefe deve ser capaz de ganhar autoridade com o seu comportamento, ou seja, com a sua competência e exemplaridade. (Moreira, 2001, 39 - 48).

Após uma importante resenha sobre a motivação intrínseca, extrínseca e transcendente e atendendo à especificidade das características que envolvem o sector público, passamos a abordar o tema da motivação no contexto da Administração Pública, a qual inclui a Administração Local. Le Grand, através da sua obra *motivation, agency and public policy*, deu um contributo crucial para a presente dissertação no que concerne à motivação na óptica da esfera pública. As motivações extrínseca e intrínseca são referidas na obra do



autor de uma forma mais “simples”, como o próprio refere. No entanto, estas são relacionadas com as políticas públicas. Assim, a secção seguinte adequa a proposta deste autor ao novo paradigma da Administração Pública.

## **2.2 - Adequação da Proposta de Le Grand ao Novo Paradigma da Administração Pública**

O presente trabalho enquadra-se na esfera pública, a qual, pela sua especificidade e características próprias, obriga a que o conceito de motivação seja adaptado a esta realidade. Le Grand aborda este tema enquadrando-o na esfera e domínio público.

As suposições que se relacionam com a motivação humana, os desejos internos ou as preferências que incitam à acção e à capacidade de levar a efeito essa acção são a chave para criar e implementar políticas públicas. Quem idealiza as políticas públicas pressupõe que quem as leva por diante e quem beneficia delas terá certos comportamentos porque possui diferentes tipos de motivação e capacidade de levar a efeito a acção.

As suposições relativamente à motivação e à capacidade de acção são maioritariamente implícitas, mas também podem ser explícitas.

Para este autor há que considerar o altruísmo (representado pelo puro cavaleiro) e o egoísmo (o “próprio interesse”, como o “sacana”). Isto representa um espectro de pontos de vista sobre o que motiva os seres humanos.

A acção humana vai desde a passividade individual, ou seja o peão, até ao agente activo e autónomo - a rainha.

Estamos perante uma conjugação de quatro quadrantes: cavaleiro/peão; cavaleiro/rainha; “sacana”/peão e “sacana” /rainha. Estes eixos tanto se podem referir aos que trabalham no sector público como aos receptores (cidadãos) dos serviços públicos, ou a ambos.

Para Le Grand, o cavaleiro e o “sacana” representam as crenças dos legisladores relativamente às motivações dos funcionários públicos; enquanto que o peão e a rainha reflectem as suas crenças quanto aos receptores ou cidadãos dos serviços públicos.

Os legisladores que se posicionam nas tradições sociais-democratas encontram-se localizados no quadrante cavaleiro/peão. Por seu turno, os legisladores que se identificam com teóricos mais próximos do neo-liberalismo estão localizados no quadrante “sacana”/rainha.

Existem muitos tipos de cavaleiros e outros tantos de “sacanas”. A maior parte dos seres humanos é, provavelmente, uma combinação de ambos, ou seja de cavaleiros e de “sacanas” com aspectos diferentes em circunstâncias diferentes. Simultaneamente, os indivíduos nunca são simplesmente peões ou rainhas. Apesar de muita gente preferir fazer as suas próprias escolhas, há ocasiões (como por exemplo quando se está muito doente) em que é um grande alívio colocar o seu destino nas mãos de alguém em quem se confia. É nestas alturas que é preferível ser peão a ser rainha.

A preocupação aqui não é tentar representar uma realidade, mas sim captar qual a percepção dos legisladores sobre a realidade e demonstrar o efeito dessa percepção na criação de leis. O objectivo é ilustrar a forma como as suposições e crenças dos legisladores e de outros analistas das leis, implícitas ou explícitas sobre a motivação e acção, podem afectar o desenvolvimento e reforma das leis. Estas deduções podem pecar pela simplicidade, mas de acordo com aquilo que é possível verificar na discussão sobre os desenvolvimentos no Estado de Bem Estar Social, podem ser muito poderosas.

É perfeitamente claro que a legislação tem um forte impacto na motivação. A estrutura política, independentemente de ser mais virada para a intervenção governamental ou para o mercado, pode influenciar o balanço que os cavaleiros ou os “sacanas” possam fazer relativamente ao seu empenho pessoal. Se os legisladores não conseguirem “percepcionar” esta realidade, as suas leis estão condenadas ao fracasso, com consequências graves para quem tem de as implementar e para quem pretende poder usufruir destas. Podemos concluir que a estrutura e o contexto em que é aplicada determinada lei tem (ou poderá ter) repercussões graves, daí a necessidade de se ter em linha de conta a motivação para o trabalho no sector público.

Importa reforçar que o termo “sacana” é usado como sinónimo de uma pessoa cujo principal objectivo é satisfazer o seu “próprio interesse”, desde a riqueza material, segurança, autonomia, *status*, poder, liberdade, glória, a posse de determinados objectos, fama, saúde, longevidade, respeito próprio, auto-desenvolvimento, reputação, honra e egoísmo. Por seu turno, o termo cavaleiro é usado para definir os indivíduos que são motivados para ajudar os outros, sem esperar qualquer tipo de recompensa.

No entanto, os cavaleiros podem desenvolver somente actividades que lhes permitam retirar proveitos materiais da sua execução, ou podem ser motivados a desenvolver

actividades que vão beneficiar outros e que não afectam de forma positiva a sua riqueza pessoal.

O que sabemos é que a grande maioria dos indivíduos pode ser comparado com os “sacanas”, por serem motivados pelo próprio interesse.

Alguns estudos que reflectem sobre a motivação na Administração Pública são referenciados na obra deste autor. Eis algumas conclusões de estudos efectuados e que comparam gestores públicos e privados:

- Existem motivações de cavaleiro no sector público, sendo estas aqui muito mais evidentes do que no sector privado;
- Um dos dez objectivos mais referenciados pelos gestores públicos e não referenciado pelos gestores privados, prendia-se com a preocupação em fornecer um bom serviço à comunidade;
- Dos dois objectivos mais referenciados pelos gestores privados: melhorar o desempenho financeiro da organização e atingir metas ou objectivos organizacionais, o primeiro não faz parte da lista dos mais citados pelos gestores públicos e o segundo apareceu em 6º lugar;
- Os objectivos do serviço eram mais importantes (qualidade e volume) do que um empate financeiro (sem lucros e sem prejuízos).

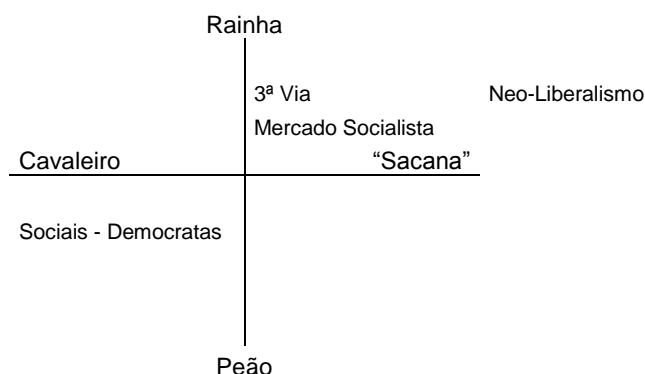
Apesar de os compromissos com os objectivos de serviço não poderem ser atribuídos de forma directa às motivações de cavaleiro (também podem derivar de preocupações inerentes aos “sacanas”, tais como o desejo de aprovação profissional), o aspecto mais notável destes resultados foi o reduzido compromisso demonstrado pelos consultores e gestores no sentido de manter a saúde financeira da Instituição.

Podemos assim retirar três conclusões: (1) o comportamento altruísta existe: as pessoas podem comportar-se como cavaleiros, mesmo em situações opostas aos seus próprios interesses; (2) existem diferentes tipos de cavaleiros, motivados por diferentes considerações: os cavaleiros do tipo “actos irrelevantes” são motivados pela compaixão ou sentimentos de injustiça, mas não necessariamente pela necessidade de praticar um acto de cavaleiro propriamente dito; e os cavaleiros tipo “actos relevantes” são motivados por “actos irrelevantes”, mas acrescidos da necessidade de realizar actos de ajuda propriamente

ditos estes indivíduos podem ser movidos por sentimentos de alívio da culpa ou sentimentos de dever; (3) a evidência demonstrou que muitos dos comportamentos altruístas pertencem à categoria dos “actos relevantes”.

O atrás exposto pode ser resumido na ilustração infra.

**Ilustração 3 - Motivação, Acção e Ideologia**



*Fonte:* (Le Grand, 2003: 16)

### **2.2.1 - Para uma Teoria da Motivação no Serviço Público**

A maioria das pessoas, incluindo as do sector público, são motivadas por actos altruístas, não só porque desejam ajudar os outros mas também porque obtém algum benefício dessa ajuda. Os benefícios obtidos dependem de alguns factores, nomeadamente a extensão da ajuda que podem oferecer, a extensão dos benefícios que a pessoa que é ajudada pode obter e, provavelmente, o grau de aprovação dessa actividade e as repercussões que esta tem no mundo exterior. Um dado novo a juntar à motivação nos serviços públicos está relacionado com o facto de a motivação depender também do grau de sacrifício pessoal associado ao acto em si. Temos aqui o custo de oportunidade: ou seja, o custo para o indivíduo, atendendo às renúncias que ele tem de fazer para poder executar aquele acto.

A relação existente entre o benefício resultante da prática de um acto altruísta e o seu custo de oportunidade é complexa. Se o custo é demasiado baixo, o benefício de fazer um sacrifício para praticar um acto altruísta será também relativamente baixo e a motivação individual para consumir o acto será correspondentemente baixa. Para que a actividade seja considerada importante, as pessoas precisam de sentir que fizeram algum sacrifício

para o conseguir, que foi necessário um custo significativo. Um custo muito grande irá desmotivar as pessoas que, tendencialmente, pensam que existe um limite ao sacrifício que deverá ser dispendido para o bem dos outros, logo sentir-se-ão menos motivadas para alcançar esse objectivo. Por outras palavras, se o custo fica muito próximo do limite inferior ou do limite superior, isso desmotiva as pessoas na prossecução do seu objectivo. Por seu lado, se o custo se situar no meio dos limites, isso leva as pessoas a realizar a actividade.

Segundo Le Grand, se o pagamento para a realização de uma determinada actividade for introduzido num nível baixo onde anteriormente não existia nenhum tipo de pagamento, o número de interessados na realização da actividade pode permanecer constante ou até sofrer um aumento. Quanto mais subirem os pagamentos, menor será a oferta para a realização da tarefa e, por outro lado, se os pagamentos subirem um pouco mais os interessados na realização da tarefa voltaram a subir gradualmente. Estamos perante os tipos de motivação das pessoas, nomeadamente os intrínsecos e os extrínsecos.

A motivação intrínseca está relacionada com o prazer pessoal de realizar a actividade e a extrínseca com o salário, promoção, a ameaça de perder o emprego e com o comando e as ordens dadas pelos superiores.

É sabido que existe uma relação entre os dois tipos de motivação: quando colocamos demasiada ênfase na motivação extrínseca, podemos provocar a anulação dos motivos intrínsecos. Podemos assim concluir que a motivação que é activada somente por factores externos (tais como os monetários ou as ordens directas - factores característicos dos modelos onde impera uma grande hierarquização dos serviços) pode fazer com que a motivação gerada pelos motivos de ordem interna do indivíduo desapareçam, o mesmo acontecendo às preocupações altruístas dos indivíduos. Mas os factores extrínsecos também podem reforçar a motivação intrínseca, para tal basta que estes sejam vistos como um suporte para a auto-determinação ou para a auto-estima.

A grande parte dos trabalhadores da Administração Pública recebe salários relativamente baixos e pode executar as suas tarefas com pouco ou até nenhum controlo sobre a sua eficiência.

Se os indivíduos em causa são efectivamente “sacanas”, então a previsão de baixa qualidade / custos elevados dos serviços é inevitável, eles irão explorar a sua posição de confiança com vista à promoção dos seus próprios fins, reduzindo o desconfortável esforço

e conseqüentemente os resultados. Assim, reduzimos tanto a qualidade como a quantidade do serviço prestado.

Facilmente se compreende, pois, que muitos são os problemas resultantes desta estratégia: mesmo que os tais “sacanas” sejam poucos e os cavaleiros muitos, estes últimos vão sentir que a sua boa vontade está a ser explorada e eles próprios acabam por se sentir explorados e começam a evidenciar os comportamentos egoístas característicos do “sacana”, tornando-se num deles.

Alguns métodos têm sido desenvolvidos e aplicados pelas instituições para resolver este problema, tais como: (1) criação de um código de ética - com vista a prevenir comportamentos oportunistas e para tentar reforçar a ética entre os seus membros; (2) regulação ou monitorização - a própria regulação pode levar a que um cavaleiro se torne num “sacana”: se as pessoas sentem que não são confiáveis para prestar um serviço de qualidade e que são forçadas a elaborar actividades para provar que estão a fazer um bom trabalho (exemplo de preencher formulários, relatórios, etc.). Neste situação, elas tendencialmente tornar-se-ão ainda mais desmoralizadas e desmotivadas, ou motivadas para agir de uma maneira mais auto-protectora. Regulação e confiança são difíceis de reconciliar.

Uma alternativa que poderia ser considerada consiste no facto de, numa situação de ignorância relacionada com a estrutura motivacional dos indivíduos, ser mais seguro adoptar políticas públicas baseadas no pressuposto de que todos são “sacanas”.

Vejamos o seguinte exemplo: imaginemos um grupo de trabalho numa instituição pública (um grupo de médicos num hospital). Vamos admitir que a maioria destes médicos são de facto cavaleiros a fazerem o melhor que podem pelos seus pacientes, oferecendo um considerável sacrifício pessoal e que o sistema de recompensas desse hospital é baseado no pressuposto dos pagamentos automáticos sem monitorização do comportamento ou do desempenho dos médicos. Podemos, igualmente, admitir que existem alguns (poucos) especialistas que pertencem ao grupo dos “sacanas”, que têm como objectivo gerir muito bem a sua carreira (e os seus investimentos) em detrimento dos seus pacientes. Vamos também pressupor que o comportamento destes poucos médicos está a prejudicar o desempenho e a reputação do hospital como um todo, ameaçando a sua sobrevivência.

Acrescentemos ainda uma outra suposição, a de que se introduz um sistema de remuneração baseado no desempenho. Como os cavaleiros não são movidos pelo interesse

próprio, isto deixaria a sua estrutura motivacional inalterada: irão manter a mesma recompensa por efectuar o bem aos seus pacientes, isto é, irão continuar a desempenhar as suas funções o melhor que podem e a investir no bem-estar dos seus pacientes. Por seu lado, os “sacanas” perceberão agora que é do seu próprio interesse realizar as suas tarefas e deveres adequadamente e vão reagir de acordo. Esta nova estrutura iria fazer com que os “sacanas” assegurassem que o seu desempenho seria, no mínimo, tão bom quanto o dos cavaleiros. Todos, cavaleiros e “sacanas”, desenvolveriam esforços para aplicar da melhor forma a sua sabedoria e o hospital estaria salvo.

Na prática isto pode não se revelar assim tão simples. Um dos problemas da chamada “estratégia do sacana” é o facto de esta partir do pressuposto de que não terá qualquer impacto no comportamento dos cavaleiros. Mas se o objectivo é reduzir o sacrifício resultante do trabalho dos cavaleiros, então, se os seus níveis de actividade são de tal ordem que ficam nos limites dos custos de oportunidade atrás referidos, pode levar a uma redução da motivação intrínseca e levar a uma redução da actividade.

Podemos assim afirmar que um sistema de remuneração baseada no desempenho exige procedimentos reais e precisos de medição do desempenho, procedimentos que permitam aferir que o desempenho não está a ser superior ao que efectivamente está a ser realizado ou de que está a ser dispendido um maior esforço do que o que acontece na realidade.

Podemos também concluir que em serviços públicos em que a qualidade não pode ser devidamente medida (exemplo da saúde e da educação) pelo receptor do serviço o “sacana” terá todos os incentivos para baixar a qualidade.

Qualquer estrutura de incentivos para o sector público deve nortear-se pelos aspectos não materiais; deve evitar a oposição entre recompensas altruísticas e o interesse próprio material dos que exercem funções nos serviços públicos. Não deve ser construído sob o pressuposto de que o altruísmo não existe, até porque tal premissa é falsa. Mas também não deve ser construída sob a perspectiva de que o altruísmo é ilimitado e que não necessita de ser incentivado e reforçado.

Podemos concluir que a motivação individual é complexa, especialmente no que diz respeito aos trabalhadores da administração pública. As evidências relativas à relação existente entre recompensas monetárias e o fornecimento dos serviços públicos cuja recompensa está acima ou abaixo do limite do comportamento é um tanto diferente.

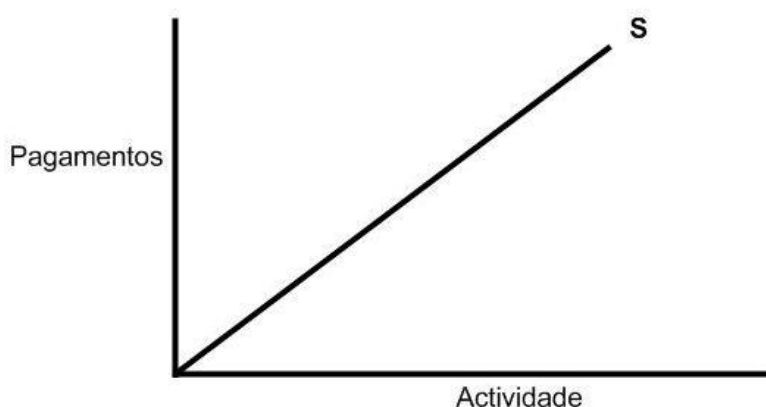
Abaixo do limite do custo de oportunidade, as recompensas monetárias podem ser vistas como um reforço ou um incentivo á oferta, uma vez que traduz uma aprovação social do sacrifício de que o indivíduo despendeu para a realização da sua tarefa. Um pagamento extra acima do limite, pode corroer a magnitude do sacrifício que se está a fazer e pode até corroer a motivação para o acto.

Se quem faz as políticas tiver conhecimento do ponto onde se situa o limite para um indivíduo ou para um grupo de indivíduos é relativamente fácil projectar um sistema de pagamentos em que dá resposta à quantidade de actividade que nós pretendemos (além de que o impacto de qualquer sistema de pagamentos baseado na qualidade ou na quantidade tem de nascer na mente). Se não conhecemos as linhas da estrutura motivacional, então a melhor estratégia é a adopção de uma estrutura de incentivos robusta que promovam as motivações dos cavaleiros e dos “sacanas”.

Seguidamente são apresentados vários diagramas sobre a motivação nos serviços públicos que traduzem graficamente a teoria de Le Grand.

Considerando como actividade altruística aquela que um indivíduo realiza para beneficiar outros, assumindo que o indivíduo não obtém nenhum benefício directo da actividade desenvolvida e que de facto despende de um custo pessoal para a concretização dessa actividade, supondo que os indivíduos não recebem nenhum benefício pelo facto de a actividade ser para uso de outros. Com estes pressupostos podemos então dizer que cada indivíduo tenderia a pedir algum pagamento para realizar a actividade, com o valor a crescer consoante cresce a actividade a desenvolver. Como representação do descrito temos a imagem infra.

Gráficos 1 - Cavaleiros

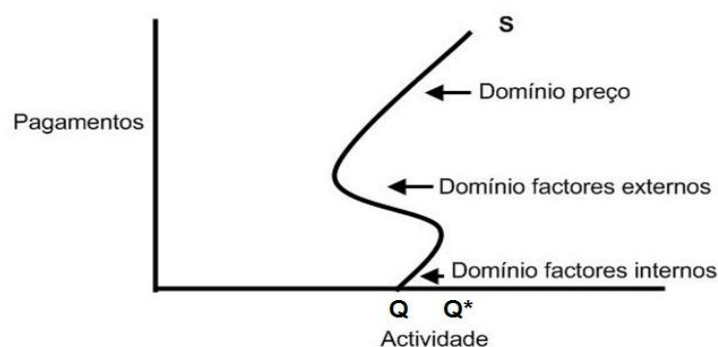


Fonte: (Le Grand, 2003: 68)



Agora vamos supor que todos os indivíduos são cavaleiros: recebem uma recompensa pelo facto de outros beneficiarem da sua actividade. Supondo, também, que a recompensa que é recebida está directamente relacionada com o sacrifício que eles próprios fazem para realizar a actividade, então a imagem criada seria a seguinte:

Gráficos 2 - Cavaleiros - Curva da Oferta

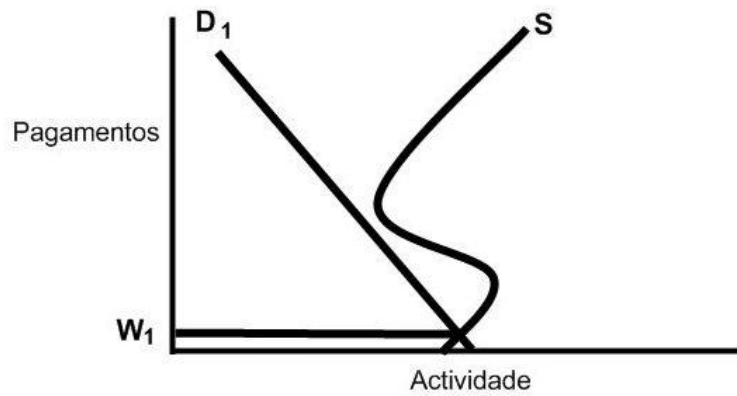


Fonte: (Le Grand, 2003: 68)

Esta figura sugere que todos os indivíduos estão dispostos a fazer algum sacrifício e a assegurar uma certa quantidade de trabalho  $Q$  sem pagamento. Se lhes é oferecido um pequeno pagamento, então eles olham para isso como um reconhecimento do seu sacrifício e tornam-se até mais favoravelmente predispostos a cumprir e executar a actividade. Daqui resulta uma maior capacidade de oferta da actividade e um aumento desta, o chamado  $Q^*$ . No entanto, à medida que o pagamento aumenta um pouco mais, o sacrifício para a realização da actividade diminui e os indivíduos começam a retirar menos recompensas intrínsecas pela execução da tarefa. Daqui resulta que a actividade é reduzida com o domínio dos factores externos. Isto pode provocar, tal como nos indica a imagem supra, o retorno a um ponto inferior ao valor inicial  $Q$  que os indivíduos estavam preparados para oferecer sem compensação. Conforme os pagamentos vão crescendo, o efeito preço-relativo começa a dominar e a oferta de actividade volta a subir. As duas voltas da curva representam o custo limite mencionado ao longo dos textos anteriores.

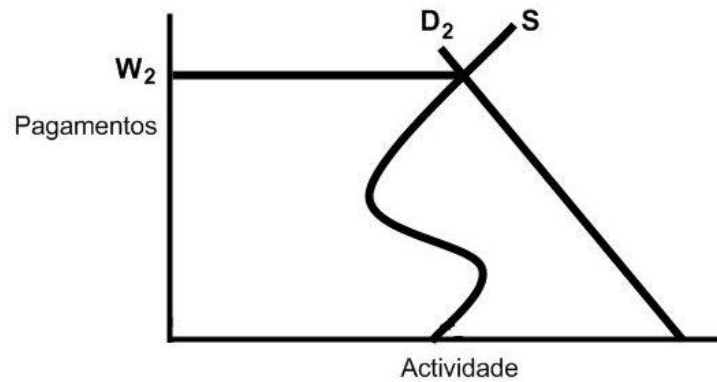
Se a oferta da actividade for representada na figura anterior, então quais serão as implicações para as políticas públicas? Mais precisamente, como devem as actividades altruísticas serem recompensadas ou pagas? Sem surpresa, isso vai depender do nível de exigência da actividade, o que evidenciam as imagens infra.

Gráficos 3 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Baixa Procura



Fonte: (Le Grand, 2003: 69)

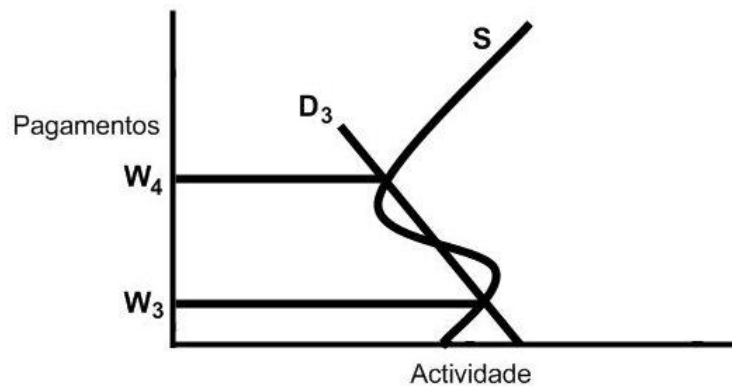
Gráficos 4 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Alta Procura



Fonte: (Le Grand, 2003: 69)

Com um relativo baixo grau de exigência, onde a curva da exigência intercede os motivos internos da secção da oferta, o pagamento pode ser baixo:  $W_1$ . Se a exigência é relativamente alta, intersectando a secção do relativo preço-dominante, então o pagamento será alto:  $W_2$ .

Gráficos 5 - Curva da Oferta dos Cavaleiros e Procura Moderada

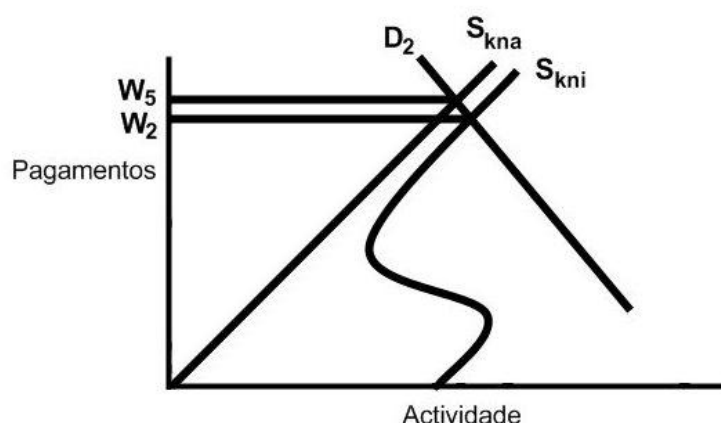


Fonte: (Le Grand, 2003: 70)

Se a exigência for exageradamente grande, ao ponto de a sua curva interceptar em vários sítios a curva da oferta de actividade, existe um dilema. Onde se deverá situar o pagamento? No  $W_3$  ou  $W_4$ ? No  $W_3$  existem mais consumidores a pagar um preço mais baixo; devido à natureza altruística dos fornecedores, o preço é baixo. No  $W_4$  os fornecedores recebem um grande pagamento - o que se pode traduzir num pagamento mais justo e menos explorador, mas os consumidores pagam mais e o fornecimento é menor. Ao decidir entre  $W_3$  e  $W_4$ , quem projecta as leis tem de ter em linha de conta os princípios relacionados com a indesejável exploração e o desejável encorajamento do altruísmo e à quantidade de oferta de actividade.

Finalmente, é interessante comparar as situações de oferta dos cavaleiros e dos “sacanas”. Podemos aqui dizer que a influência dos factores externos não é completa. Ou seja, a curva da oferta dos cavaleiros, dominada pelo chamado “efeito do pagamento”, encontra-se à direita da curva da oferta dos “sacanas”, permitindo que uma medida de motivação dos cavaleiros permaneça mesmo naqueles níveis de pagamento. Estas circunstâncias: a exigência relativamente alta e o pagamento apropriado do cavaleiro estão representados em  $w_2$ . Este é mais baixo do que o pagamento  $W_5$  (que teria sido necessário se os fornecedores do serviço fossem “sacanas” ou caso os factores externos fossem completos). Será o  $W_2$  explorador quando comparado com  $W_5$ ?

Gráficos 6 - Cavaleiros e “Sacanas” - Curva da Oferta e Procura



Fonte: (Le Grand, 2003: 70)

Podemos dizer que o perigo da introdução de um sistema de incentivos financeiros reside no facto de eles não existirem anteriormente. Isso pode converter os cavaleiros em “sacanas” ou, pelo menos, fazer com que o próprio interesse passe a ser a base da motivação dos funcionários e provocar o desaparecimento dos actos altruístas. No entanto, se o sistema for pensado de uma forma robusta podem existir recompensas pessoais para as actividades cujo objectivo é beneficiar outros, desde que essa recompensa não seja tão alta ao ponto de eliminar o sacrifício pessoal que está associado à actividade. Não é necessário tornar os cavaleiros em “sacanas” para os peões se tornarem rainhas, mas são necessárias políticas públicas bem concebidas que permitam a aplicação do mecanismo do mercado sem que o próprio interesse prejudique a motivação altruística.

Segundo Pérez López, o mais normal é que os três tipos de motivação estejam presentes em qualquer acção do ser humano. Ainda segundo o mesmo autor, para que as pessoas possam ser empenhadas é necessário oferecer-lhes motivos “nutritivos” para que façam o que se espera delas. Assim, é necessário pensar as políticas públicas atendendo aos três tipos de motivação incentivando-os e reforçando-os. Eles não se devem anular mas sim complementar-se. As políticas públicas devem ser a base que permite o exercício pleno da motivação não esquecendo nem anulando os comportamentos altruístas que existem no seio da Administração Pública.

Também a liderança desempenha aqui um papel crucial. O líder deve interessar-se não só pelo que as pessoas fazem mas também pelo tipo de motivo que as move e cuidar da identificação das pessoas com a organização onde trabalham.

Resumindo, a presença da motivação extrínseca, intrínseca e transcendente, de correctas políticas públicas e de uma liderança visionária constituem as peças fulcrais para que os colaboradores da Administração Pública trabalhem com motivação.

## **Capítulo III - Liderança na Administração Pública**

### **1 - Liderança na Administração Pública e nas Autarquias**

O líder deve estimular o desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores e transmitir de forma clara a missão e os valores da organização. Desta forma, permite que exista, por parte dos colaboradores, uma visão realista e atraente que se revela essencial para promover a motivação. O líder deve antecipar o futuro, projectar uma imagem do resultado que pretende atingir e partilhar a sua visão com os colaboradores, motivando-os para a alcançar. Se estes não o seguirem, então não pode ser considerado um líder. (Carapeto e Fonseca, 2008: 81).

A liderança e a motivação andam a par, estão interligadas e são indispensáveis na prossecução dos objectivos e dos projectos que são traçados.

Os líderes da Administração Pública, incluindo a Administração Local, devem conhecer os factores que motivam os seus colaboradores. Tal permitirá que a sua actuação seja eficaz, conseguindo simultaneamente produzir níveis elevados de motivação e que uma organização opere com sucesso e com uma visão clara dos objectivos a atingir.

#### **1.1 - Administração Pública – Características e Evolução**

Para que possamos entender a Liderança na Administração Pública revela-se indispensável entender o real significado desta última, a sua evolução e, principalmente, o seu estado actual.

Segundo Amaral (2003: 29 - 50), a expressão Administração Pública, numa acepção material ou subjectiva, engloba a actividade administrativa tendente à satisfação dos interesses da comunidade fixados pela Política.

Ainda segundo o mesmo autor, são dois os principais sentidos em que se utiliza na linguagem corrente, a expressão Administração Pública: (1) orgânico ou subjectivo ou (2) objectivo ou de actividade.

Entendida em sentido orgânico ou subjectivo, a Administração Pública surge como uma estrutura organizatória empenhada em levar a cabo a actividade administrativa, portanto o conjunto de órgãos, serviços e agentes do estado que, de forma hierarquizada e coordenada, colaboram na permanente promoção e satisfação de interesses da colectividade sendo orientada pelo aparelho administrativo estadual encabeçado pelo Governo. Para além do Estado, a Administração Pública integra ainda os Institutos Públicos, as Associações Públicas, as Autarquias Locais e as Regiões Autónomas.

Por outro lado, em sentido objectivo ou de actividade, a Administração Pública traduz o modo próprio de agir dos órgãos administrativos.

A formação, exteriorização e execução da vontade dos diversos serviços e pessoas colectivas que integram a Administração Pública é efectuada por indivíduos. A este conjunto de indivíduos, que satisfaz as necessidades colectivas de forma subordinada, hierarquizada e que prestam o seu trabalho como profissionais especializados, denominamos de função pública.

Uma vez clarificado o sentido da expressão Administração Pública importa conhecer a sua evolução.

Segundo Stoker (2008: 25 - 28), actualmente podemos considerar três paradigmas da Administração Pública: (1) Administração Pública Tradicional; (2) Nova Gestão Pública; (3) Gestão do Valor Público. A tabela seguinte permite-nos entender melhor como o autor concebe e caracteriza os três paradigmas.

Tabela 8 - Três Paradigmas da Administração Pública

	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Gestão do Valor Público
<b>Objectivos-chave</b>	<i>Inputs</i> fornecidos politicamente, serviços monitorizados através do controlo burocrático	Gerir <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de forma a assegurar economias e resposta aos consumidores	O objectivo alargado é obter valor público que requer maior eficiência na forma de resolver os problemas que preocupam mais o público e vai além do fornecimento de serviços, incluindo também a manutenção do sistema
<b>Papel dos gestores</b>	Assegurar que as regras e os procedimentos apropriados são seguidos	Ajudar a definir e fazer face aos objectivos acordados de desempenho	Ter um papel activo na condução de redes de deliberação e de prestação de serviços, e na manutenção da capacidade geral do sistema
<b>Definição do interesse público</b>	Por políticos/peritos. <i>Input</i> público reduzido	Pela agregação de preferências individuais, captadas, na prática, por políticos seniores ou gestores, apoiados pelos dados relativos às escolhas dos consumidores	Pelas preferências individuais e públicas produzidas através de um processo complexo de interações, que envolve reflexão deliberativa sobre oportunidade
<b>Abordagem ao <i>ethos</i> do serviço público</b>	O sector público tem o monopólio do <i>ethos</i> do serviço, comum a todos os corpos públicos	Cepticismo em relação ao <i>ethos</i> do serviço público (que leva à ineficiência e ao monopólio), favorecendo o serviço ao consumidor	Nenhum sector tem o monopólio sobre o <i>ethos</i> do serviço público; manter relações através de valores partilhados é visto como essencial
<b>Sistema preferencial de prestação de serviço</b>	Departamentos hierárquicos ou profissões reguladas	O sector privado ou agências públicas limitadas	Menu de alternativas seleccionadas pragmaticamente e uma abordagem sistemática aos mecanismos da intervenção para conseguir resultados
<b>Contribuição do processo democrático</b>	Garante <i>accountability</i> : a competição entre líderes eleitos fornece uma <i>accountability</i> alargada	Garante objectivos: limitado a estabelecer objectivos e a avaliar o desempenho, deixando aos gestores a definição dos meios	Garante diálogo: comum a tudo o que é empreendido; um processo contínuo e permanente de troca democrático é essencial

Fonte: (Stoker, 2008: 28)

Para Stoker (2008), “a Administração Pública Tradicional deriva em grande medida de uma percepção weberiana do mundo”. Weber sentia a democracia directa como uma opção pouco viável para a maioria das tomadas de decisão numa democracia de massas.

A burocracia Weberiana não permite que a política interfira nos compromissos ou regras e é protectora das sensibilidades dos seus peritos. A Administração Pública Tradicional estabelecia a disciplina burocrática, o que traduzia uma forma de autoridade legal e racional, representando uma eficiência superior.

Os sistemas económicos modernos passam a exigir a estabilidade e a previsibilidade da burocracia. Para Stoker (2008:29), apoiado em Beetham, a burocracia garante a eficácia organizacional através de quatro características:

- 1 - “Colocação de funcionários numa divisão de trabalho hierárquica definida. A característica central da burocracia é a divisão sistemática do trabalho, através do qual os problemas administrativos complexos são resolvidos em tarefas repetitivas e possíveis de gerir, cada uma com a “coutada” de um gabinete particular;
- 2 - Os funcionários são empregados dentro de uma estrutura de carreira a tempo inteiro, com ênfase na continuidade e progressão a longo prazo;
- 3 - O trabalho dos burocratas é conduzido de acordo com regras prescritas, sem arbitrariedades ou favoritismos e, preferencialmente, com um registo escrito;
- 4 - Os funcionários são nomeados em função do mérito. De facto tornam-se peritos nas suas funções e, por sua vez, controlam o acesso, a informação e o conhecimento na sua área específica de responsabilidade”.

A Nova Gestão Pública, por sua vez, é adepta de organizações autónomas, as quais podem advir do sector público ou privado, dirigidas por um restrito corpo central de liderança. Aqui a política partidária passa a ser responsável pelo fornecimento de um líder que seja competente, que guie o sistema, que defina objectivos e que consiga gerir orçamentos. Assim à semelhança do que acontecia na Administração Pública Tradicional, também deve haver separação entre a política e os funcionários. Assistimos a uma mudança em que os políticos devem somente traçar os objectivos a atingir. A prossecução destes objectivos é contratada com base no desempenho por objectivos e pela avaliação de desempenho. Os políticos devem, então, avaliar a capacidade e o sucesso atingido (ou não) pelos diversos gestores. (Stoker, 2008).

O terceiro e último paradigma, a Gestão do Valor Público, tem as suas origens em autores cujo trabalho se destina mais directamente a gestores, e que pretenda que estes possam



trabalhar mais eficientemente com políticos e desenvolver a compreensão de que o serviço público tem uma dimensão de gestão não empresarial. (Stoker, 2008: 31).

Efectivamente, a actividade do domínio público é diferente daquela que é inerente ao domínio privado e a simples transposição de práticas da administração privada pode não ser eficiente e aconselhável atendendo à especificidade da Administração Pública. Na Gestão do Valor Público a política é crucial nos diversos desafios de gestão que se colocam. Ainda segundo o mesmo autor, a Gestão do Valor Público desafia a Administração Pública Tradicional e a Nova Gestão Pública a partir do momento em que esta assume que a governança da coisa pública envolve redes de discussão, deliberação e provisão em função do valor público.

Na Gestão do Valor Público:

“(1) as intervenções públicas são definidas pela busca do valor público; (2) existe uma necessidade de dar maior reconhecimento à legitimidade de um conjunto significativo de “stakeholders”; (3) existe uma visão despreconceituada em relação à prestação de serviços assente no compromisso com um *ethos* do serviço público; (4) o desafio da prestação do serviço público requer processos flexíveis e baseados na aprendizagem”. (Stoker, 2008: 32 - 35).

Assim, é necessário que se aprenda com a experiência, “ os gestores públicos necessitam de confiar em processos interpessoais e inter-organizacionais como complemento – e muitas vezes substitutos de autoridade”. (Stoker, 2008: 37).

Resumindo, a discussão actual, já não se coloca ao nível da Administração e Gestão Públicas, mas em termos de Governação. Segundo Moreira e Alves (2008: 99 - 110), podemos enumerar três perspectivas que descrevem a evolução dos âmbitos da Política e orientação dos Serviços Públicos: (1) legislação; (2) serviço; (3) cidadão. A legislação espelha a burocracia onde a Administração Pública é organizada com base em regras e métodos muito específicos. Por seu lado, o serviço remete-nos para uma lógica mais económica em que existem preocupações ligadas à orientação para os resultados e clientes, a mudança de valores e atitudes, bem como a qualidade dos serviços e a avaliação do desempenho. Por fim, o cidadão remete-nos para uma lógica mais cívica e que engloba o Estado, Sociedade Civil e Administração Pública. Estamos perante um movimento que

traduz a transição da Administração Pública para a Gestão Pública e que, presentemente, acolhe a ideia de Governação Pública. Importa conhecer e ter em linha de conta o valor e os limites dos movimentos de reforma do Estado e da Administração Pública. Por assim ser, é necessário atender à rápida alteração das relações e fronteiras entre Estado, mercado e sociedade civil que exigem um novo perfil de funcionário público capaz de bem articular ética e capital social com a prestação de serviços públicos.

“Os problemas públicos há muito deixaram de ser só de pessoal ou de organização e métodos da Administração Pública. E isso obriga a um novo perfil de funcionário público, com as ferramentas intelectuais necessárias para enquadrar a administração e a gestão pública no âmbito mais vasto da boa governação. A qual acentua menos o papel dirigente do Estado e mais o de criador de condições favoráveis ao desenvolvimento de uma sociedade mais livre e responsável.” (Moreira e Alves, 2008: 110).

Ainda segundo os mesmos autores, este é o caminho que nos conduz à diferença entre um Estado de Bem-estar e uma sociedade de Bem-estar. Pretende-se encontrar um Governo que esteja ao serviço das pessoas e não o inverso. Os movimentos da Administração Pública aqui referidos são visíveis na tabela seguinte.

**Tabela 9 - Âmbito da Política e Orientação dos Serviços Públicos**

	<b>A legislação</b>	<b>O serviço</b>	<b>O cidadão</b>
<b>Objectivo</b>	conformidade legal	competitividade	qualidade de vida da comunidade
<b>Perspectiva</b>	Estado	sector Público	sociedade civil
<b>Mecanismo de Controle</b>	hierárquico	mercado	redes cívicas
<b>Lógica</b>	legal	económica	cívica

*Fonte: (Moreira e Alves 2008: 107)*

Atentos nos diversos estilos de liderança enunciados no primeiro capítulo e nos três paradigmas da Administração Pública acima descritos, podemos dizer que cada paradigma tem associado um determinado estilo de liderança.

A Administração Pública Tradicional reflecte uma liderança que, de acordo com os estudos de Michigan, possui uma forte orientação para as tarefas, onde são valorizados os aspectos técnicos ou de tarefa do cargo, os subordinados são aqui um meio para alcançar um fim.

Na Nova Gestão Pública podemos enquadrar a liderança transaccional - o líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado, monitoriza o seu desempenho e adopta acções correctivas. Existe, nesta relação, um interesse mútuo: os colaboradores são tratados como propiciadores de conhecimentos, competências e aptidões de que o líder necessita para alcançar os seus objectivos. Na Nova Gestão Pública, então, predominam os contratos definidos com base no desempenho por objectivos e por sistemas acordados de avaliação de desempenho.

A Gestão do Valor Público e a Governação Pública remetem-nos para um novo papel dos gestores que devem ter um papel activo na condução de redes de deliberação e de prestação de serviços e na manutenção da capacidade geral do sistema - estamos perante uma liderança transformacional. Neste modelo é evidente um incentivo para que as pessoas adoptem boas perspectivas acerca do trabalho e valorizem ideais e valores que são comuns a todos, um envolvimento de todos na missão e na visão, um aumento dos sentimentos de competência e eficácia no trabalho e uma maior disponibilidade dos trabalhadores em prol dos seus interesses pessoais.

O processo de reforma da Administração Pública Portuguesa tem vindo a dar conta de um grande impulso que resulta de uma profunda crise que afecta o País e que tornou imperativas reformas de modo a tornar sustentáveis as actuais estruturas burocráticas.

Para Figueiredo (2008: 207 - 208), o estado actual da Administração Pública Portuguesa pode ser descrito da seguinte forma:

- “Uma Administração excessivamente centralizada;
- Uma Administração que consome elevados recursos gerados pelo País;
- Uma Administração que, em muitos sectores, não assegura a liberdade de escolha dos cidadãos;

- Uma Administração pouco qualificada em muitos sectores;
- Uma Administração muito verticalizada e com mecanismos frágeis de coordenação horizontal;
- Uma Administração com regimes jurídicos muito rígidos e complexos;
- Uma Administração em que os seus recursos humanos estão subordinados e regimes específicos muito diferentes dos existentes no mercado do trabalho em geral;
- Finalmente, uma Administração ainda muito marcada, em certos sectores, por valores de desconfiança face aos cidadãos e reflexamente, uma Sociedade vivendo iguais valores de desconfiança face à Administração”.

Isto, segundo o Ex-Secretário de Estado da Administração Pública do primeiro Governo de Sócrates, explica a necessidade urgente de reforma da Administração Pública. Nesta linha, e no sentido de modificar este cenário, assistimos a um conjunto de alterações que têm sido promovidas, tais como o novo regime de vínculos e de carreiras, o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública), entre outras. Estas alterações têm repercussões directas nos funcionários públicos e, conseqüentemente, na maneira como operam.

É comumente aceite que qualquer organização, para concretizar os seus projectos de mudança, necessita de possuir competências adequadas de liderança e gestão dos dirigentes. A existência de aptidões de liderança nos quadros com responsabilidade pela gestão das pessoas é essencial para que os objectivos do sistema de gestão de recursos humanos sejam concretizados.

Não poderemos terminar esta abordagem às características e evolução da Administração Pública sem referir, ainda que de forma muito sucinta, a questão da formação das elites administrativas. Em Portugal a elite administrativa está fortemente condicionada pela elite política. Acresce que à tradicional nomeação política dos funcionários de topo se junta muitas vezes uma excessiva permeabilização entre cargos políticos e administrativos (e até judiciais) que acaba por facilitar a politização mesmo de cargos intermédios da Administração Pública. Não admira assim que na Administração Portuguesa a politização

detenha um peso significativo. Palavras como clientelismo<sup>1</sup>, mecenato e corrupção<sup>2</sup> fazem parte da história e não é simplesmente com uma Modernização Administrativa imposta pela Lei, que estas características poderão ser erradicadas da Administração. Interessa salientar o facto de que os partidos políticos são um garante de subsídios, seguros, empregos, pensões e pagamentos, entre outras regalias, aos seus membros. É isto que faz com que as reformas da gestão pública, mesmo quando bem intencionadas, possam acabar por ser vistas como estando a remar contra a maré. (Kickert, 2008).

## 1.2 - Autarquias Locais

À luz da Constituição, as Autarquias Locais são autónomas e possuem uma Descentralização<sup>3</sup> Administrativa de Base Territorial. Ou seja, possuem entes Autárquicos, com manifestação de poder local, dotados de atribuições específicas e de Órgãos próprios, sendo que os seus titulares são eleitos pelas respectivas populações.

O núcleo essencial de autonomia das Autarquias Locais assenta na sua própria existência. As atribuições das autarquias locais e a competência dos seus órgãos, estando associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais, dizem respeito nomeadamente, ao desenvolvimento sócio-económico, ao ordenamento do território, ao abastecimento público, ao saneamento básico, à saúde, à educação, à cultura, ao ambiente e ao desporto. As Leis n.ºs 159/99 de 14.09 e 169/99 de 18.09, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11.01, estabelecem, respectivamente, o quadro de atribuições e competências para as autarquias locais e as competências e regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias.

A reforma democrática do Estado e a descentralização da Administração Pública não poderão deixar de passar pelo reforço da Administração Local Autárquica. O Município deverá ser o núcleo essencial de uma estratégia de subsidiariedade e de descentralização. Segundo Alves e Moreira (2004: 106), o argumento básico a favor da descentralização

---

<sup>1</sup> “Clientelismo é a utilização organizada de recursos do Estado, por parte do partido político para ganhar o apoio eleitoral do cliente”. (Kickert: 2008: 75)

<sup>2</sup> “Corrupção é a má utilização do poder político para proveito pessoal ou partidário”. (Kickert, 2008: 75)

<sup>3</sup> Segundo Amaral (2003):

Desconcentração: repartição de competências pelos diversos graus da hierarquia no interior da pessoa colectiva pública;

Descentralização: existência de uma pluralidade de pessoas colectivas públicas.

política e administrativa deriva do princípio da subsidiariedade<sup>4</sup> e consiste no facto de muitas actividades governamentais não necessitarem de uma política a nível nacional. Efectivamente é muito mais eficiente que sejam os próprios habitantes de uma determinada localidade a decidir questões ligadas à política urbanística, gestão do património ou infra-estruturas públicas dessa mesma localidade.

Neste sentido, foi estabelecido pela Lei n.º 159/99 de 14.09, o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, nomeadamente nos domínios do planeamento, da gestão, do investimento e do licenciamento. Também a Lei n.º 64-A/2008 (Orçamento do Estado para 2009) no seu artigo 45.º refere a descentralização de competências para os Municípios, o que denota a “intenção” de o Governo manter esta política de transferência de competências.

Numa era dominada simultaneamente pelos princípios da subsidiariedade e da globalização, o desenvolvimento das sociedades e dos territórios requer a existência de organizações autárquicas cada vez mais eficazes e eficientes, prestadoras de serviços qualificados, capazes de responder adequadamente às exigências e expectativas dos cidadãos do século XXI.

A Governação Local está a entrar numa nova era que é marcada por um conjunto de instituições e processos considerado complexo e variado. (Moreira e Teles, 2004: 2)

As Autarquias Locais têm de ser reinventadas. Existe hoje a necessidade de as repensar estrategicamente, até porque surgiram novas missões e desafios que obrigam os líderes a pôr em causa os processos e as estruturas organizacionais tradicionais. (Bilhim, 2004: 80).

Perante este contexto, é necessário aferir acerca da capacidade de liderança das actuais chefias, da sua visão do futuro e forma como motivam os seus subordinados. Será que estes se encontram devidamente esclarecidos e envolvidos na missão e visão da sua organização? A percepção da situação actual é importante para que possamos contribuir para a “reinvenção” das Autarquias Locais.

---

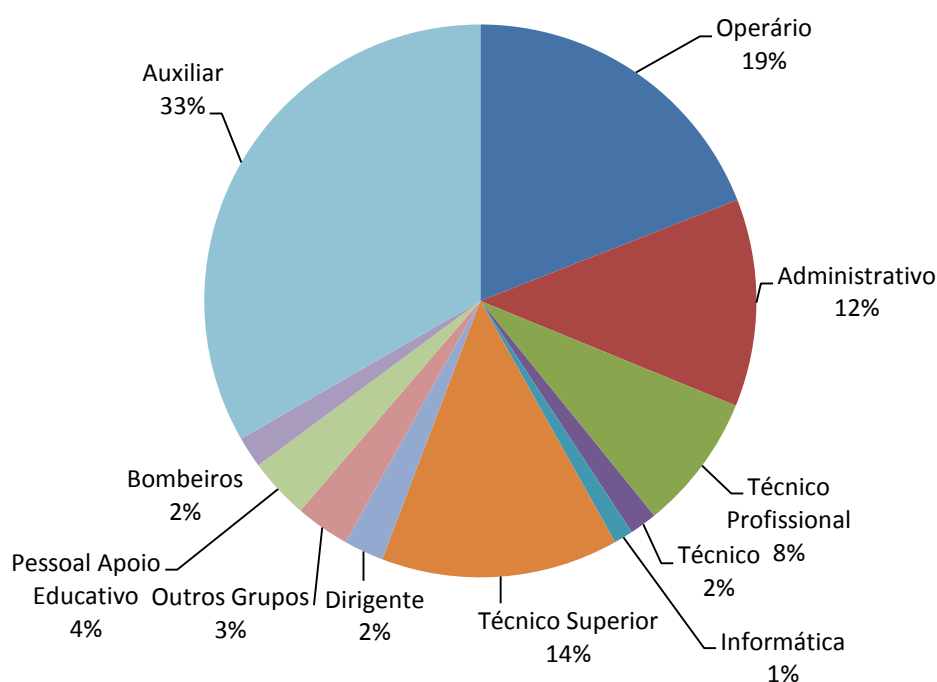
<sup>4</sup> Segundo Alves e Moreira (2004: 105), “correctamente aplicado, o princípio da subsidiariedade implica, antes de mais, que tudo o que possa ser feito pelos indivíduos e pelas famílias, actuando voluntariamente no mercado e no contexto das associações voluntárias da sociedade civil, não deve ser apropriado pelo processo político.”

### 1.2.1 - Breve Caracterização dos Recursos Humanos

Face aos dados estatísticos recentemente publicados pela DGAEP - Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, a Administração Autárquica abrange 4259 freguesias (4050 no Continente e 209 nas Regiões Autónomas) e 308 Municípios (278 no Continente e 30 nas Regiões Autónomas).

Segundo a DGAL - Direcção Geral das Autarquias Locais a 31/12/2008 o número de trabalhadores ao serviço nos municípios totalizava 126863, os quais se distribuíam pelos diferentes grupos profissionais do seguinte modo:

Gráficos 7 - Trabalhadores por grupo profissional



Fonte: DGAL – Direcção – Geral das Autarquias Locais (2008: 5)<sup>5</sup>

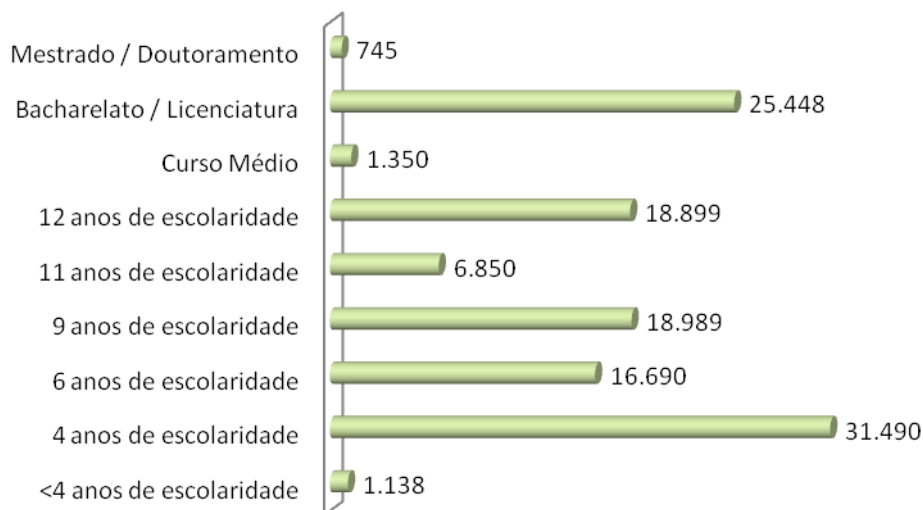
Da análise do gráfico podemos verificar que 52% dos trabalhadores municipais encontram-se a exercer funções como auxiliares e operários.

O índice de enquadramento<sup>6</sup> é de cerca de 2%, num rácio de um dirigente por 43 trabalhadores.

<sup>5</sup> N.º de municípios com resposta: 308

O grande volume de emprego incide no grupo de pessoal auxiliar e operário que, normalmente, possui escolaridade inferior a 9 anos. Estes factores conjugados fazem com que a média habilitacional da Administração Local apresente um desvio negativo, quando comparado com a média habilitacional dos outros sectores da Administração Pública.

**Gráficos 8 - Distribuição dos trabalhadores por Habilitações Literárias**



*Fonte:* DGAL - Direcção-Geral das Autarquias Locais (2008:19)<sup>7</sup>

A qualificação dos recursos humanos é considerada um factor de competitividade e de produtividade nas organizações, de acordo com a DGAL:

- Cerca de 41% dos trabalhadores dos municípios têm uma escolaridade inferior à mínima obrigatória (6 ou menos anos de escolaridade);
- A habilitação literária predominante é o 1º ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe) com 27% dos trabalhadores, os quais se encontram exclusivamente no grupo auxiliar (15% do total) e operário (11%);
- 29% dos trabalhadores têm 6 ou 9 anos de escolaridade e surgem integrados também naqueles grupos profissionais (15% são auxiliares e 7% são operários);

<sup>6</sup> Índice de Enquadramento: N.º de dirigentes / N.º total de trabalhadores

<sup>7</sup> N.º de Municípios com resposta: 293



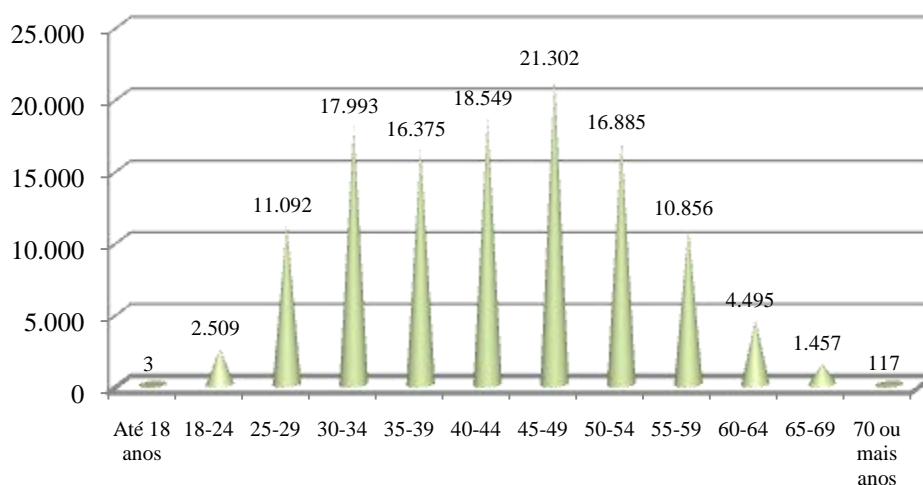
- Com 11 ou 12 anos de escolaridade apresentam-se 23% dos trabalhadores, agora distribuídos essencialmente por três grupos profissionais: Administrativo - 8%; Auxiliar e Técnico Profissional - 5% cada.

De referir ainda que o índice de formação superior<sup>8</sup> nos municípios, em 2008, é de cerca de 22%, não sendo exclusiva do grupo profissional dos Técnicos Superiores ou dos Dirigentes.

Relativamente à relação jurídica de emprego, existe a predominância da nomeação (cerca de 77%); os contratos de trabalho a termo certo (por tempo indeterminado e a termo resolutivo) representam cerca de 18% dos vínculos existentes nos municípios.

Quanto ao nº de efectivos por escalão etário, o maior nº de trabalhadores inclui indivíduos com idades compreendidas entre os 45-49 anos, que representam cerca de 18%; cerca de 26% têm menos de 35 anos e 14% têm mais de 55 anos.

**Gráficos 9 - Trabalhadores por escalão etário**



*Fonte:* DGAL - Direcção-Geral das Autarquias Locais (2008: 11)<sup>9</sup>

<sup>8</sup> O índice de formação superior é apurado com base no número de efectivos detentores de bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento, em comparação com o número total de trabalhadores

<sup>9</sup> N.º municípios com resposta: 294

## 1.2.2 - Chefias Intermédias: Acesso

As Câmaras Municipais possuem nos seus quadros pessoal dirigente. O Decreto-Lei n.º 104/2006, procede à adaptação à Administração Local Autárquica da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro que aprova o estatuto do Pessoal Dirigente. De acordo com o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 104/2006, são os seguintes os dirigentes das Câmaras Municipais:

- A. Director municipal, que corresponde a cargo de direcção superior do 1.º grau<sup>10</sup>;
- B. Director de departamento municipal, que corresponde a cargo de direcção intermédia do 1º grau;
- C. Chefe de divisão municipal, que corresponde a cargo de direcção intermédia do 2.º grau;
- D. Director de projecto municipal que corresponde a cargo de direcção intermédia do 1.º ou do 2.º grau, por deliberação da Câmara Municipal, sob proposta do respectivo Presidente, e que será exercido em comissão de serviço pelo tempo de duração do projecto.

De acordo com o artigo 7.º do citado Decreto-Lei, o exercício de funções dirigentes implica obter o aproveitamento em cursos específicos, que devem ser frequentados durante os dois primeiros anos de exercício de funções ou, em caso de impossibilidade por causa que não lhes seja imputável, o mais rapidamente possível.

O artigo 20.º da Lei n.º 2/2004 enumera os requisitos exigidos para o provimento em funções de direcção intermédia. Os candidatos devem ser dotados de competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direcção, coordenação e controlo, e reunir cumulativamente os seguintes requisitos:

- a) “Licenciatura;
- b) Aprovação no curso de formação específica previsto no artigo 12.º;

---

<sup>10</sup> O cargo de director municipal apenas pode ser criado nos Municípios com uma participação no montante total do Fundo Geral Municipal igual ou superior a 6%<sub>0</sub> e o de director de departamento municipal apenas pode ser criado nos Municípios com uma participação no montante total do Fundo Geral Municipal igual ou superior a 1, 78%<sub>0</sub> ou em Municípios com 10.000 ou mais habitantes.

- c) Seis ou quatro anos de experiência profissional em carreiras para cujo provimento seja legalmente exigível uma licenciatura, consoante se trate de cargos de direcção intermédia de 1.º ou 2.º grau, respectivamente”

No caso específico da Administração Local, de acordo com o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 104/2006, podem também ser opositores aos cargos de chefia intermédia de 2.º grau os chefes de repartição com pelo menos três anos de serviço na categoria, os chefes de repartição que se encontram a desempenhar funções dirigentes, bem como os que foram reclassificados<sup>11</sup>.

### **1.3 - Liderança ao nível das Chefias Intermédias**

O debate sobre a liderança no sector público é considerado um factor crucial nos esforços de modernização que têm sido desenvolvidos. Facilmente percebemos que a mudança operada no seio da administração pública implica uma adaptação e um grau de exigência cada vez maior.

As formas de liderança tradicionais da administração pública eram pautadas pela autoridade assente em instituições hierarquizadas, as quais possuíam funções muito bem delimitadas e onde o segredo era a base do funcionamento organizacional. Este modelo de liderança não é compatível com a actual visão da Administração Pública. Estamos na era do conhecimento, pelo que um líder, para que possa ser eficaz, deve cativar e ganhar a confiança das pessoas. (Carapeto e Fonseca, 2006: 87)

Na caracterização da boa liderança, aos valores antigos, tais como a imparcialidade, legalidade e integridade, é necessário acrescentar os novos: responsabilidade, transparência e *accountability*. (Moreira, 2009: 71 - 104).

O quadro seguinte demonstra as alterações nos postulados tradicionais da liderança.

---

<sup>11</sup> Alguns chefes de repartição foram reclassificados nos termos do n.º 6 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro.

**Tabela 10 - Alterações nos postulados tradicionais da liderança**

<b>O que já aconteceu</b>	<b>O que está a surgir</b>
As pessoas deixaram de utilizar uma só linguagem, quadros de referência e cartas mentais suficientemente parecidas para que possam trabalhar e aprender em conjunto	A necessidade de reconstruir estes elementos continuamente
Desapareceram as fronteiras nítidas entre os grupos, as organizações e os sectores	As fronteiras são definidas sem cessar, em função das circunstâncias e dos objectivos
A organização hierarquizada deixou de ser a forma mais eficaz de permitir a grupos numerosos atingir objectivos comuns	À medida que as tecnologias da informação e das comunicações fazem baixar o custo das transacções as estruturas mais simples baseadas no mercado ou sobre uma rede são vectores mais eficazes para conduzir as actividades mais numerosas
As pessoas já não confiam nem se remetem à autoridade estabelecida	A desconfiança intensifica-se perante a autoridade e a edificação do capital social, que é a confiança, constitui o maior desafio
O segredo deixou de ser possível e o conhecimento do segredo deixou de ser fonte de poder	Na era do conhecimento, o segredo é cada vez menos possível e é nefasto, uma vez que a faculdade de persuadir o outro a partilhar o seu saber e as suas próprias interpretações (as suas cartas mentais) aparece como a chave da influência e do poder
Deixou de haver um número limitado de partes interessadas perante uma paleta complexa de interesses	Multiplica-se o número e a diversidade de partes interessadas que exigem voz, pelo que uma dificuldade fundamental da governança em todos os sectores consiste em encontrar os meios para lhes dar voz

*Fonte: (Carapeto e Fonseca: 2006: 88)*

As transformações devem ser entendidas pelos líderes como um factor que traz benefícios para a organização e para quem ali exerce funções; o líder deve conceber um plano de

aplicação e explicá-lo aos seus colaboradores, motivando-os para a mudança; deve possuir as qualidades e os conhecimentos técnicos e humanos suficientes de forma a fornecer as funções necessárias para que uma equipa consiga prosseguir a sua tarefa e funcionar. A liderança na administração pública exige a articulação, em simultâneo, de três fontes de legitimidade, a saber (Carapeto e Fonseca, 2006: 89):

- “Legitimidade Legal - proveniente dos princípios do Estado de direito. Permite conservar a missão da organização em face da ambiguidade, incerteza e conflito político;
- Legitimidade Gestionária - reportada à gestão eficiente e eficaz da organização. Assenta no uso de instrumentos de controlo de gestão na formação, *design* organizacional e no desenvolvimento e implementação de políticas;
- Legitimidade Sociológica - refere-se à criação e manutenção de valores (presentes, designadamente, nos planos estratégicos e declarações de valores) que vão ao encontro das necessidades e expectativas das pessoas, o que é fundamental para a integridade institucional da organização”.

Um líder na administração pública possui algumas particularidades que o distinguem do líder de uma instituição privada. O líder público tem de responder perante os cidadãos e também perante os líderes políticos; os seus actos são públicos e podem ter repercussões muito mais amplas quando comparadas com o líder privado; a generalidade dos serviços públicos não possui concorrência no mercado e o financiamento do seu serviço é público. O líder público, então, deve atender a todos estes factores e conjugá-los de forma equilibrada com o objectivo de conseguir ser um líder eficaz.

### **1.3.1 - Liderança Política Local**

Ser líder intermédio na Administração Pública, no caso em estudo da Administração Local, pressupõe uma estreita ligação com a liderança política, é importante definir o papel desta última considerando um “Estado exigente, que dê bons exemplos, que sirva de referência como entidade digna de confiança pública e também mais independente face a grupos de interesse”. (Moreira, 2002: 29).

É necessário que exista uma cultura que assente na reabilitação da ética ao nível da vida económica, da vida social e também da Administração Pública.

Existem dois processos cruciais a ter em consideração: (1) definição do papel do governo local; (2) adaptação institucional a esta nova perspectiva.

Como já foi referido, estamos num processo de transição e “qualquer processo de transição só poderá ser viável quando as lideranças se encontram envolvidas directamente no processo e, mais do que isso, as personificam: se procuramos um Estado exigente, sério, competente, responsável e independente, o mesmo será de desejar das suas lideranças técnicas e políticas”. (Teles e Moreira, 2007: 8).

A nível local, a liderança política deve servir de referência para criar e manter a confiança dos cidadãos. Uma boa governança acentua a forma como os objectivos são atingidos, não considera o que se faz, mas antes a forma como se faz.

É necessário, então, que exista uma liderança ética na qual devem estar presentes, para além da imparcialidade, da legalidade e da integridade, a responsabilidade, transparência e *accountability*.

Para que possamos falar em liderança ética temos de atender a três princípios: (1) liberdade; (2) responsabilidade individual e social; (3) subsidiariedade e bem-comum. Estes princípios são a base de um modelo político no qual os cidadãos são colocados em primeiro plano.

O exercício das funções desempenhadas ao nível local tem associado um leque muito extenso de competências, influências e um elevado grau de autonomia nos processos de decisão que lhes é característico, pelo que isso contribui para que estas funções detenham um poder extremamente significativo. (Teles e Moreira, 2007: 14).

### **1.3.2 - Competências de Gestão e Liderança para os Dirigentes**

A competência profissional traduz uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos exercidos num contexto preciso; podemos dizer que traduzem aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado.

Segundo Bilhim (2004: 81) “A competência não constitui apenas um potencial, nem uma lista de capacidades, mas também um processo que conduz a um desempenho. Um

indivíduo aumenta as suas probabilidades de se tornar competente, consoante as suas capacidades sejam mais ou menos elevadas”. A competência, quando enquadrada num contexto profissional, tem de atender à sua relação com o contexto, deve fazer parte dos laços existentes entre as qualidades relacionadas com o indivíduo e as propriedades que dependem de uma situação ou acção.

É necessário, por isso, que o dirigente possua as competências necessárias para o cargo que visa desempenhar, até porque uma competência traduz um conjunto de conhecimentos, qualidades pessoais e aptidões definidas em termos comportamentais que permitem assegurar a excelência do serviço e que são os chamados factores-chave para alcançar resultados pertinentes para a estratégia de uma determinada organização.

As competências do pessoal dirigente encontram-se estatuídas no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 104/2006, nomeadamente:

“1 - Os titulares dos cargos de direcção exercem, na respectiva unidade orgânica, as seguintes competências:

- a) Submeter a despacho do Presidente da Câmara ou a deliberação do Conselho de Administração dos Serviços Municipalizados, devidamente instruídos e informados, os assuntos que dependam da sua resolução;
- b) Receber e fazer distribuir pelos serviços da unidade orgânica a correspondência a eles referente;
- c) Propor ao Presidente da Câmara Municipal ou ao Conselho de Administração dos Serviços Municipalizados tudo o que seja do interesse dos órgãos referidos;
- d) Colaborar na elaboração dos instrumentos de gestão previsional e dos relatórios e contas;
- e) Estudar os problemas que sejam encarregados pelo Presidente dos Órgãos Executivos e propor as soluções adequadas;
- f) Promover a execução das decisões do Presidente e das deliberações dos Órgãos Executivos nas matérias que interessam à respectiva unidade orgânica que dirige;

2 - Compete ainda aos titulares de cargos de direcção:

- a) Definir os objectivos de actuação da unidade orgânica que dirige, tendo em conta os objectivos gerais estabelecidos;

- b) Orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência dos serviços dependentes, com vista à execução dos planos de actividades e à prossecução dos resultados obtidos a alcançar;
- c) Garantir a coordenação das actividades e a qualidade técnica da prestação dos serviços na sua dependência;
- d) Gerir com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afectos à sua unidade orgânica, optimizando os meios e adoptando medidas que permitam simplificar e acelerar procedimentos e promover a aproximação à sociedade e a outros serviços públicos;
- e) Assegurar a qualidade técnica do trabalho produzido na sua unidade orgânica e garantir o cumprimento dos prazos à eficaz prestação do serviço, tendo em conta a satisfação do interesse dos destinatários;
- f) Efectuar o acompanhamento profissional no local de trabalho, apoiando e motivando os funcionários e proporcionando-lhes os adequados conhecimentos e aptidões profissionais necessários ao exercício do respectivo posto de trabalho, bem como os procedimentos mais adequados ao incremento da qualidade do serviço a prestar;
- g) Divulgar junto dos funcionários os documentos internos e as normas de procedimento a adoptar pelo serviço, bem como debater e esclarecer as acções a desenvolver para o cumprimento dos objectivos do serviço, de forma a garantir o empenho e a assunção de responsabilidades por parte dos funcionários;
- h) Proceder de forma objectiva à avaliação do mérito dos funcionários, em função dos resultados individuais e de grupo e à forma como cada um se empenha na prossecução dos objectivos e no espírito de equipa;
- i) Identificar as necessidades de formação específica dos funcionários da sua unidade orgânica e propor a frequência das acções de formação consideradas adequadas ao suprimento das referidas necessidades, sem prejuízo do direito à autoformação;
- j) Proceder ao controlo efectivo da assiduidade, pontualidade e cumprimento do período normal de trabalho por parte dos funcionários da sua unidade orgânica;
- l) Autorizar a passagem de certidões de documentos arquivados na respectiva unidade orgânica, excepto quando contenham matéria confidencial ou reservada, bem como a restituição de documentos aos interessados”.



Os titulares de cargos dirigentes devem garantir a prossecução das atribuições cometidas ao respectivo serviço onde desempenham as suas funções, assegurar o bom desempenho do serviço, através da optimização dos recursos humanos, financeiros e materiais e promover a satisfação dos destinatários da actividade do serviço.

Na descrição das competências dos titulares dos cargos de direcção, o legislador no seu nº 2, alínea f), refere a capacidade de motivação que os detentores destes cargos devem possuir para com os seus funcionários. A capacidade de liderança passa pela forma como contribuem para a motivação e empenho dos funcionários no correcto e eficaz desempenho das suas actividades diárias. Esta capacidade é também avaliada no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP).

Os dirigentes encontram-se exclusivamente ao serviço do interesse público e, no desempenho das suas funções, devem atender aos princípios da legalidade, da justiça, da imparcialidade, da boa fé, da responsabilidade, da transparência, da competência e da proporcionalidade; no seu serviço devem liderar, motivar, empenhar e valorizar os funcionários, assegurando um esforço conjunto para melhorar o bom desempenho e imagem da organização.

Os titulares de cargos de direcção intermédia são nomeados em regime de comissão de serviço. Para que esta comissão de serviço seja renovada, contudo, é necessário que exista um processo de avaliação do desempenho do dirigente e que este apresente um relatório de demonstração das actividades prosseguidas e dos resultados obtidos.

Os dirigentes desempenham um papel fulcral na concretização da visão do futuro da Administração Pública. É-lhes atribuída a enorme responsabilidade de proporcionar as necessárias mudanças ao nível da cultura, das mentalidades e dos comportamentos que posteriormente irá permitir a revitalização do clima operacional no qual assentam a modernização e a reforma da administração pública.

A mudança que está a verificar-se na Administração Pública exige que os dirigentes abandonem a tradicional cultura de comando e controlo e que cultivem uma cultura de liderança. Os dirigentes, enquanto gestores que coordenam a definição da estratégia da organização devem: (1) dominar tecnicamente as áreas que dependem da sua responsabilidade (global mas não obrigatoriamente específico); (2) desenvolver as suas competências ao nível do sentido estratégico e tático.

O desafio que se coloca hoje à Administração Pública consiste em saber alinhar os trabalhadores e dirigentes de forma a atender às necessidades e expectativas dos cidadãos - clientes.

São muitas as competências hoje exigidas ao dirigente nomeadamente ao nível da capacidade cognitiva, criatividade, capacidade para prever o futuro, compreensão organizacional, gestão por objectivos, trabalho em equipa, trabalho em parceria, relações interpessoais, resistência ao stress, auto-confiança, ética e valores.

Efectivamente, temos de reconhecer que a formação dos dirigentes é ainda uma ferramenta muito negligenciada; é necessário dar prioridade à formação que vá ao encontro dos objectivos da organização e que ajude na implementação da estratégia e na maneira como se lida com a mudança significativa que se opera nas funções. (Carapeto e Fonseca, 2006: 235 - 243)

Para que as Autarquias possam prestar um serviço público eficiente, eficaz, económico e com qualidade é necessário fazer uma aposta séria na qualificação dos trabalhadores, é este o factor diferenciador. Sem trabalhadores qualificados não há organizações de sucesso, nem líderes de sucesso. (Bilhim, 2004: 91).

Daí a importância da explicitação das competências que devem acompanhar a boa liderança.

Tabela 11 - Competências de Liderança

Competência	Significado
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder deve ser um bom comunicador: saber apresentar claramente os pontos de vista, escutar atentamente suscita o entusiasmo e o compromisso dos funcionários.</li> </ul>
Trabalho em equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder deve ser um animador de equipa e facilitador: cria um clima de respeito, de confiança em si, ao mesmo tempo que permite que os trabalhadores se expressem no trabalho; para além disso, reúne as pessoas, cria ocasiões propícias ao trabalho de equipa e ao domínio partilhado das questões entre os sectores, trata os conflitos com justiça e reconhece as contribuições de cada um.</li> </ul>
Flexibilidade e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um líder deve ser flexível e inovador: substitui os desafios e acolhe as novas ideias, considera as mudanças no seu ambiente como ocasiões positivas, elabora novas abordagens para se adaptar às situações de mudança e compreende e utiliza as novas tecnologias.</li> </ul>
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um líder deve saber negociar com eficácia: sabe criar relações positivas com as outras partes e cultiva a confiança mútua; compreender os interesses da sua organização e os objectivos de todas as partes; delinear os domínios de acordo provável e negociar as condições mutuamente aceitáveis.</li> </ul>
Capacidade de ter uma visão de conjunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder deve ter a capacidade de colocar as coisas em perspectiva: interessar-se particularmente pelo futuro e ligar as actividades do grupo à visão e aos valores da organização; consultar muito e escolher o bom momento para lançar iniciativas.</li> </ul>
Tomada de riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder deve perceber os riscos e considerá-los uma forma de melhorar o <i>statu quo</i>: assumir as responsabilidades pelos riscos, mesmo aqueles que não conduzem aos resultados esperados.</li> </ul>

Fonte: (Carapeto e Fonseca, 2006: 241)

Na verdade as organizações necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a “irem mais além” e a adoptarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania.

As transformações que se estão a operar necessitam de uma mudança cultural mais lata ao nível da Administração Pública como um todo. Não se pode sugerir aos funcionários transformações comportamentais, relacionais e conseqüentemente intrapessoais, se a organização e os seus líderes não estiverem também preparados para este novo modelo. Se a organização e os seus líderes não acompanharem a mudança instala-se a desmotivação e a desconfiança dos funcionários, o que se torna contraproducente.

No contexto das alterações da Administração Pública emerge um novo papel para o funcionário público. (Moreira, 2009: 71 - 104).

Os dirigentes das organizações públicas devem, então, ser verdadeiros líderes, capazes de transmitir a missão, visão e os valores pelos quais a sua organização se rege; devem ser um exemplo para os seus subordinados. Cada vez mais as organizações públicas devem desenvolver e libertar todo o conhecimento e potencial dos seus recursos humanos, adoptando os mecanismos adequados para otimizar o seu potencial e possibilitando o desenvolvimento das suas competências e do *empowerment*. A Administração Local é uma entidade pública que deve zelar pelos interesses dos seus habitantes, pelo que os seus líderes devem possuir a capacidade de apoiar as pessoas e de gerir as relações com todas as partes interessadas (*stakeholders*).

A mutação constante e permanente que o mundo actual atravessa exige líderes que consigam, em simultâneo, gerir os sonhos e saber acolher os erros como oportunidades de aprendizagem, supondo assim ter a capacidade para lidar bem com a crítica construtiva.

As competências dos dirigentes intermédios são avaliadas através do SIADAP e compreendem a capacidade de liderança e as competências técnicas e comportamentais adequadas (Art.º 18.º do Dec. Regulamentar nº 18/2009).

Seguidamente será descrito de forma sucinta a evolução do SIADAP e a sua aplicação à Administração Local.

### 1.3.3 - SIADAP

O SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública visa a avaliação dos dirigentes, nomeadamente: promover o reforço e o desenvolvimento das competências de gestão e de comportamentos de liderança.

Os dirigentes são responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação rigorosa da avaliação do desempenho dos funcionários em função dos objectivos estabelecidos.

Uma eficaz Administração Pública constrói-se com directores e dirigidos, sendo que não há um receituário universal para a liderança, qualquer que seja o domínio de actuação. (Rego, 2007).

O SIADAP foi introduzido na Administração Pública Portuguesa no contexto da Nova Gestão Pública, sendo que a prestação de contas, a transparência, a flexibilidade e a aplicação no sector público de conceitos anteriormente utilizados no sector privado assumem particular relevo.

Um dos princípios pelos quais o SIADAP se rege é a orientação para os resultados, para a promoção da excelência e qualidade do serviço, sendo a avaliação por objectivos uma das suas componentes mais importantes e que surge associada à importância atribuída à integração da avaliação do desempenho no ciclo de gestão de cada serviço e organismo e à sua articulação com a planificação de actividades do mesmo.

Em 22 de Março de 2004 foi publicada a Lei n.º 10/2004 que veio criar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, o qual integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

Este diploma entrou em vigor logo no dia 23 de Março de 2004 e veio a ser regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, que também entrou em vigor no dia seguinte ao da sua publicação - 15 de Maio de 2004.

São diplomas que se aplicam a todo o território nacional, porém o legislador fez depender a sua aplicação aos funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local de posterior adaptação, que apenas veio a ser publicada em 20 de Junho de 2006, pelo Decreto Regulamentar n.º 6/2006, que entrou em vigor no dia 21 de Junho de 2006.

Este novo sistema de avaliação tem como objectivo principal a avaliação da qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, por forma a promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade, entre outros. Este sistema desenvolve-se em cinco fases, a saber:

- 1 - Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações do órgão executivo e as competências orgânicas;
- 2 - Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica, a prosseguir no ano seguinte;
- 3 - Estabelecimento dos objectivos individuais e de responsabilidade partilhada a atingir por cada trabalhador/equipa no ano seguinte;
- 4 - Elaboração do relatório de actividades;
- 5 - Avaliação dos desempenhos.

A Lei n.º 66-B/2007 de 28.12 procede à revogação da Lei n.º 10/2004 e da Lei n.º 15/2006. No entanto, ao abrigo do seu nº 1 do artigo 86.º, esta ainda não se aplica à Administração Local. Podemos assim concluir que na Administração Local e até 31/12/2009, continuará a vigorar o Decreto Regulamentar 6/2006.

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, os dirigentes intermédios são avaliados com base nos seguintes parâmetros: (1) resultados obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirigem; (2) competências, que incluem a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

A partir de 01/01/2010, a Administração Local deverá aplicar o Decreto Regulamentar nº 18/2009 de 04.09 o qual adapta a lei do SIADAP aos serviços da administração autárquica. De acordo com este Decreto Regulamentar, a avaliação dos Dirigentes Intermédios da Administração Local centra-se nos resultados obtidos pela respectiva unidade orgânica e nas competências demonstradas no seu desempenho, à semelhança do que já acontecia com o anterior SIADAP.

## Capítulo IV - Estudo de Caso

### 1 - Metodologia

#### 1.1 - Natureza da Investigação e Método Utilizado

Atendendo a que o estudo tem como objectivo perceber em que medida é possível relacionar o estilo de liderança das chefias intermédias da Administração Local com a motivação dos seus subordinados, somos levados a admitir que um melhor conhecimento das características das actuais lideranças é uma condição fundamental não só para a sua melhoria mas também para abrir caminho a uma mais adequada motivação dos funcionários.

Segundo Carmo e Ferreira (2008: 193), podemos dizer que método “é um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar as técnicas”. Portanto, o método traduz um plano de trabalho em função de uma determinada finalidade. Por seu lado, as técnicas são “procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, susceptíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em causa”. A técnica é limitada no número de operações e está ligada a elementos práticos, concretos, definidos e que estão adaptados a uma determinada finalidade.

Podemos dizer que a presente dissertação é uma investigação que procura estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação através da recolha de dados para testar as hipóteses. Para tal, será utilizado o inquérito por questionário e a sua elaboração e concepção será abordada no ponto seguinte do presente capítulo.

Na presente investigação estão reunidas as condições para que se possa aplicar um estudo de caso, sendo que estamos perante hipóteses que reflectem importantes questões teóricas que nos irão permitir apurar evidências relevantes. A questão da investigação já se encontra delineada: relacionar o estilo de liderança das chefias intermédias da Administração Local com a motivação dos seus subordinados.

Carmo e Ferreira (2008: 234), apoiados em Yin (1988), afirmam que o estudo de caso pode ser descrito como uma “abordagem empírica que investiga um fenómeno actual no seu contexto real”.

Nesta dissertação pressupõe-se que o estilo de liderança dos líderes é transformacional. Para testar esta hipótese recorreremos a um estudo de caso inquirindo duas populações: os líderes (tendo em vista a identificação das suas percepções relativamente ao seu estilo de liderança); e os subordinados, aos quais foram aplicadas as mesmas questões (para validação e triangulação dos dados anteriores). A segunda parte do questionário dos subordinados pretendeu responder directamente à nossa questão de investigação, na medida em que esta incidiu sobre a sua motivação (avaliada a três níveis: intrínseco, extrínseco e transcendente).

Para o estudo de caso seleccionámos a Câmara Municipal de Abrantes. Era necessário encontrar uma organização cuja estrutura garantisse que os dados recolhidos correspondessem a um modelo simples de hierarquização: todos os colaboradores pertencessem a uma divisão com uma chefia intermédia identificável, nomeada e em funções. Assentando, assim, em divisões cujos responsáveis fossem chefes de divisão. Estes devem coordenar todo o trabalho da Divisão pela qual são responsáveis e efectuar a avaliação dos respectivos subordinados. Assim, após pesquisa pelos diversos Municípios existentes, depois de contactos telefónicos com os serviços de recursos humanos e atendendo à especificidade da investigação, foi possível verificar que a Câmara Municipal de Abrantes reunia as condições necessárias para a aplicação dos questionários.

## **1.2 - Inquérito por Questionário**

Os objectos do presente estudo são as chefias intermédias e os seus subordinados, sendo que se optou pelo uso do inquérito por questionário como forma de abordagem. O inquérito “é um processo em que se tenta descobrir alguma coisa de forma sistemática”. (Carmo e Ferreira, 2008: 139)

Neste estudo optámos pela elaboração de questionários estruturados tendo em vista a recolha sistemática de dados para responder ao problema. Os dois questionários e o tipo de questões neles colocadas possuem um elevado grau de directividade, não se verificando a presença do investigador. A formulação das perguntas procurou ser minuciosa e cuidada,



uma vez que não houve oportunidade de esclarecimento de dúvidas no momento da inquirição. Normalmente um questionário integra vários tipos de perguntas (Carmo e Ferreira, 2008: 154):

- “Perguntas de identificação - identificação do inquirido, muitas vezes não nominalmente, mas referenciando-o a certos grupos sociais específicos (idade, profissão, habilitações académicas, etc.);
- Perguntas de informação - colher dados sobre factos e opiniões do inquirido;
- Perguntas de descanso ou de preparação - servem para introduzir uma pausa e mudar de assunto, ou para introduzir perguntas que ofereçam maior dificuldade ou que inibam o respondente pela sua natureza melindrosa;
- Perguntas de controlo - destinadas a verificar a veracidade de outras perguntas inseridas noutra parte do questionário”.

Segundo, Collis (2005: 165), “um inquérito é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objectivo é descobrir o que um grupo seleccionado de participantes faz, pensa ou sente”.

Este tipo de investigação, atendendo ao facto de que procura obter dados que não estavam disponíveis, exige a elaboração de um instrumento apropriado para obter essa informação necessária, no entanto, também é possível utilizar um instrumento já existente desde que este se revele adequado.

Tal como já foi anteriormente referido, na presente dissertação, são utilizados dois questionários: (1) dirigido às chefias intermédias; (2) dirigido aos seus subordinados. O questionário das chefias intermédias<sup>12</sup> possui doze questões cujo objectivo consiste em verificar ou não o pressuposto de que o estilo de liderança que predomina neste grupo de profissionais é a transformacional. Aqui é analisada a orientação dos inquiridos face a cinco dimensões da liderança transformacional, a saber: (1) Visão articulada e modelo de actuação; (2) Promoção e aceitação de objectivos; (3) Expectativas de elevado desempenho; (4) Apoio individualizado; (5) Estimulação intelectual. São também

---

<sup>12</sup> O questionário das Chefias Intermédias foi adaptado pela própria do livro de Rego (2005: 393)

colocadas duas questões que pretendem verificar qual a posição do inquirido face à liderança transaccional.

Assim, as questões são colocadas de forma indirecta; no início do questionário é-lhes solicitado que pensem nas chefias intermédias da Administração Local e que respondam às questões, o que os levará a responder com maior rigor e sinceridade. Efectivamente, caso as questões fossem colocadas de forma a posicionar o próprio líder face ao seu modo de actuação, este teria eventualmente a tendência de se auto-valorizar, pelo que as respostas poderiam ser enviesadas.

O questionário dirigido aos subordinados é constituído por duas partes. A primeira possui as mesmas doze questões colocadas às chefias intermédias, sendo que o objectivo desta opção é a comparação e validação de respostas; para o estudo em causa é pertinente saber o que os subordinados e as chefias pensam acerca da liderança destes últimos.

A segunda parte do questionário dos colaboradores possui um total de nove questões, todas relacionadas com a motivação. As questões colocadas permitem-nos aferir sobre os tipos de motivações dos colaboradores: intrínseca, extrínseca e transcendente.

### 1.3 - Definição do universo

A população a inquirir é constituída pelos trabalhadores da Câmara Municipal de Abrantes. Este Município possui um total de 326 trabalhadores pertencentes aos quadros da Autarquia, tendo sido somente a estes que o questionário foi apresentado. Os contratados a tempo certo não foram inquiridos.

Tabela 12 - Quadro de Pessoal do Município de Abrantes

Carreira	Total Trabalhadores
Chefe de Divisão	13
Técnico Superior <sup>13</sup>	69
Assistente Técnico	108
Assistente Operacional	136
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>

Fonte: (Câmara Municipal de Abrantes)

<sup>13</sup> Inclui 9 Técnicos Superiores da Carreira de Informática

Uma vez definida a população a inquirir, contactado o Município em causa, entregues os questionários e recepcionadas as respostas, estamos em condições de prosseguir para a análise e discussão dos resultados obtidos.

## 1.4 - Caracterização Geral da Amostra

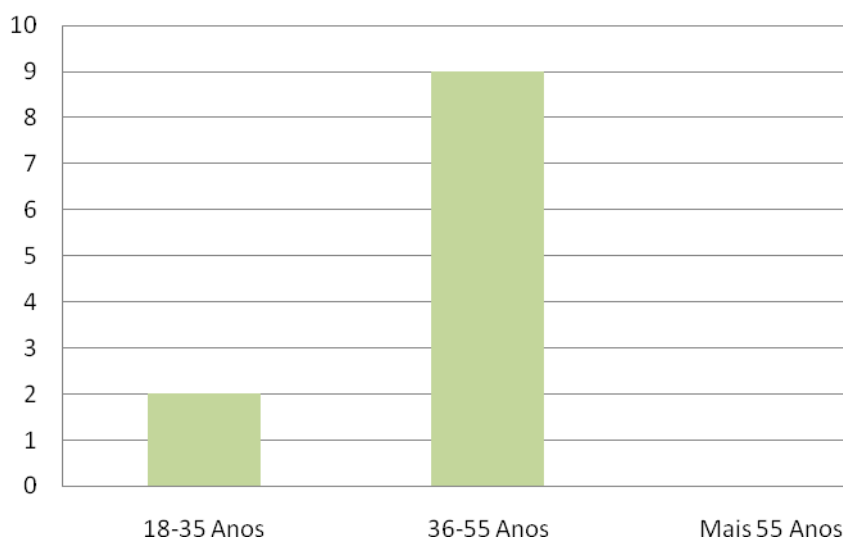
Do universo de 326 trabalhadores do Município de Abrantes, foram obtidos 171 questionários válidos, o que corresponde a cerca de 52%. Será sobre esta amostra que a análise irá incidir.

### 1.4.1 - Caracterização Geral das Chefias Intermédias

O universo das chefias intermédias da Câmara Municipal de Abrantes é constituído por 13 chefes de divisão, dos quais 11 responderam ao inquérito, ou seja 85%. Apesar de se tratar de um tema delicado, a percentagem de líderes que respondeu revelou-se muito satisfatória.

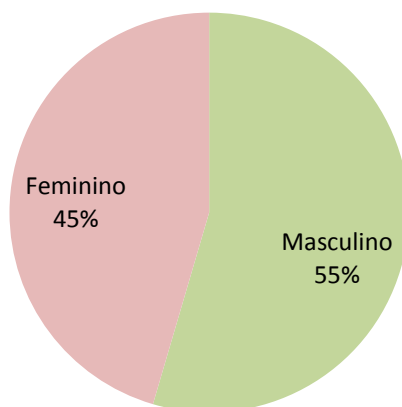
Dos 11 chefes de divisão, 9 têm entre 36 a 55 anos de idade, ou seja, 81% dos inquiridos e 2 uma idade inferior a 36 anos, o que evidencia que a maioria dos líderes, neste caso concreto, são jovens; nenhum dos líderes tem mais de 55 anos.

Gráficos 10 - Caracterização Geral Líderes - Escalão Etário



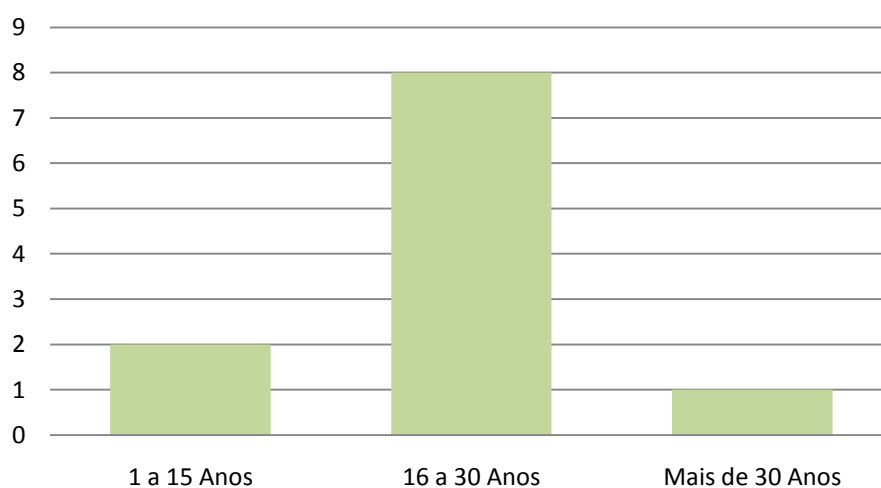
Existe também um grande equilíbrio ao nível do género, uma vez que 6 inquiridos são do sexo masculino e 5 do sexo feminino.

**Gráficos 11 - Caracterização Geral Líderes - Género**



A maioria dos líderes tem entre 16 e 30 anos de desempenho da função pública, representando 72% do universo inquirido; cerca de 18% têm menos de 15 anos e 9% têm mais de 30 anos de serviço.

**Gráficos 12 - Caracterização Geral Subordinados - Antiguidade**



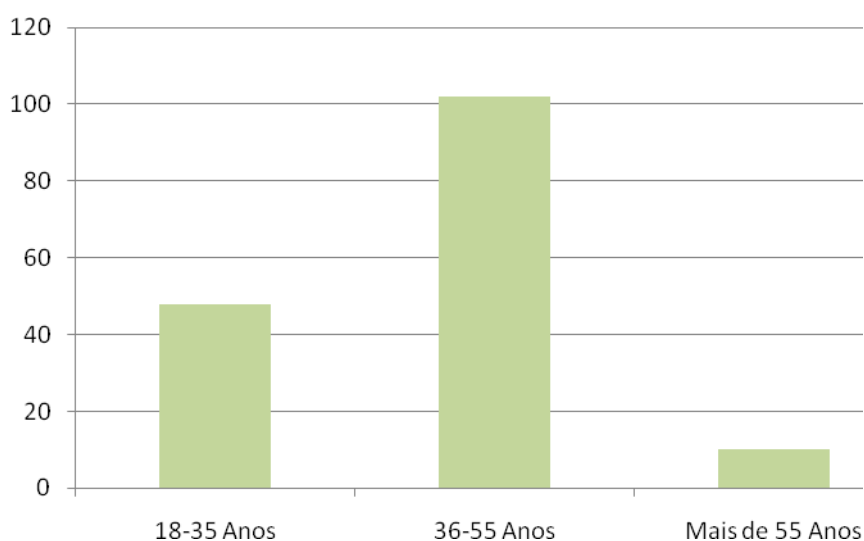
Quanto às habilitações literárias, 1 dos líderes possui grau de mestre, enquanto que todos os restantes possuem licenciatura.

### 1.4.2 - Caracterização Geral dos Colaboradores

O Município de Abrantes é constituído por 313 trabalhadores (excluindo os chefes de divisão) com relação jurídica de emprego em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, aos quais foi aplicado o questionário dos colaboradores. Deste universo foi possível obter 160 respostas, o que representa cerca de 51% dos trabalhadores.

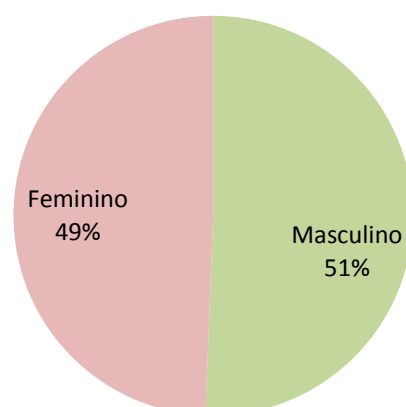
Relativamente à idade, 64% dos trabalhadores têm entre os 36 - 55 anos de idade, 30% entre os 18 - 35 anos e somente 6% dos inquiridos possui uma idade superior aos 55 anos.

Gráficos 13 - Caracterização Geral Colaboradores – Escalão Etário



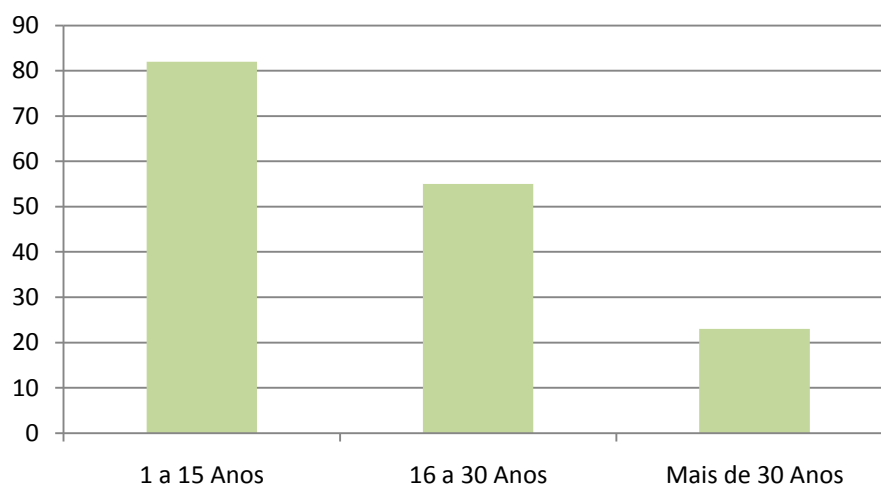
À semelhança do que se verificou com os líderes relativamente ao género, também aqui existe um grande equilíbrio entre o número de homens e de mulheres: 81 homens e 79 mulheres.

**Gráficos 14 - Caracterização Geral Colaboradores – Género**



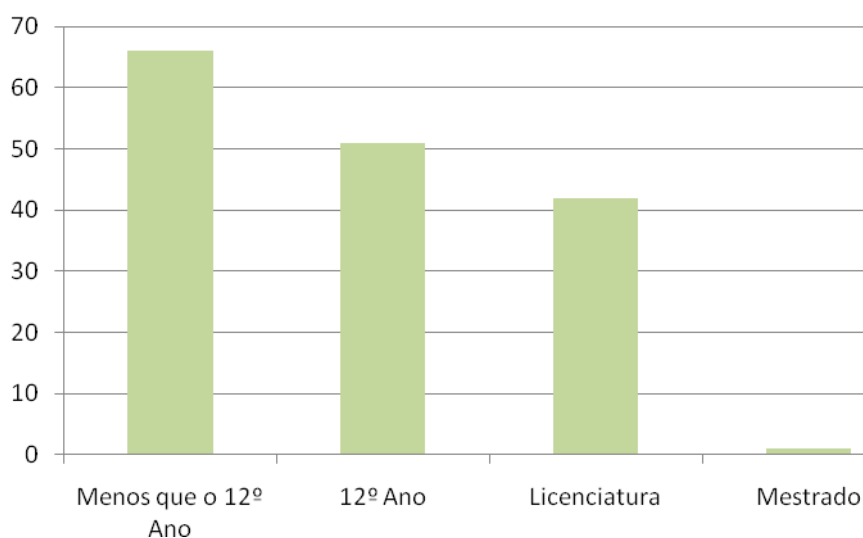
Uma percentagem significativa dos inquiridos (51%) possui menos de 15 anos de antiguidade na função pública, 34% possui entre 16 a 30 anos e 14% mais de 30 anos.

**Gráficos 15 - Caracterização Geral Colaboradores - Antiguidade**



Esta Câmara Municipal, à semelhança de outras Câmaras Municipais Portuguesas e de acordo com os dados publicados pela DGAL (referenciados no capítulo III da presente dissertação), tem ao serviço uma elevada percentagem de pessoas com escolaridade inferior ao 12.º ano (cerca de 66 dos inquiridos) o que representa 41%, do universo dos colaboradores inquiridos. Com o 12.º ano verifica-se a existência de um total de 51 colaboradores, enquanto que 42 detém licenciatura.

**Gráficos 16 - Caracterização Geral Colaboradores – Habilitações Literárias**



Quanto aos grupos profissionais que responderam ao inquérito, 60 são assistentes operacionais, 63 assistentes técnicos e 37 integram a carreira de técnico superior.

**Tabela 13 - Respostas por Grupo Profissional**

Carreira	Nº Trabalhadores	Nº Inquiridos	% Inquiridos
Assist. Operacional	136	60	44,12%
Assist. Técnico	108	63	58,33%
Técnico Superior	69	37	53,62%
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>160</b>	<b>51,12%</b>

## 1.5 - Análise e discussão dos Resultados

### 1.5.1 - Líderes

As 12 questões colocadas aos chefes de divisão tinham como objectivo avaliar 5 dimensões da liderança transformacional e uma transaccional.

As dimensões são, então, analisadas com base nas questões colocadas no questionário e de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 14 - Visões da Liderança Transformacional Vs Questões

<b>Visão Articulada e Modelo de Actuação</b>
Questão 4 - São um bom exemplo para os outros seguirem; Questão 11 - Formulam planos inspiradores para o futuro;
<b>Promoção da Aceitação de Objectivos</b>
Questão 8 - Levam o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo; Questão 9 - Incentivam o espírito de equipa entre os empregados;
<b>Expectativas de Elevado Desempenho</b>
Questão 6 - Dão grande ênfase ao facto de só interessar o melhor desempenho; Questão 10 - Mostram às pessoas que esperam muito delas;
<b>Apoio Individualizado</b>
Questão 2 - Estimulam as pessoas a reflectir sobre o modo como costumam fazer as coisas; Questão 3 - Desafiam as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador;
<b>Estimulação Intelectual</b>
Questão 2 - Estimulam as pessoas a reflectir sobre o modo como costumam fazer as coisas; Questão 3 - Desfiam as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador.

Tal como é referido no segundo capítulo, a liderança transformacional e a transaccional são processos distintos, embora complementares. O líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos. Face a esta complementaridade e apesar de se partir do pressuposto de que a liderança existente nas chefias intermédias é a transformacional, foram colocadas duas questões que visam perceber se existe, por parte das chefias intermédias, alguma tendência para a liderança transaccional:

Questão 1 - Atribuem especial reconhecimento aos seus subordinados quando o seu trabalho é muito bom;



Questão 12 - Quando os seus colaboradores têm desempenhos notáveis fazem questão de o reconhecer pessoalmente.

A tabela que a seguir se apresenta espelha a interpretação dos questionários dos chefes de divisão. Por cada dimensão são somadas as duas questões que lhe dizem respeito com base na média das respostas dos inquiridos.

Atendendo a que estes questionários foram adaptados pela própria da obra de Rego (2005), houve necessidade de repensar o nível a partir do qual se considera que um líder possui elevada orientação numa determinada dimensão. Rego considerava 3 questões para cada dimensão e cada questão possuía seis hipóteses de resposta (escala de 1 a 6). Ou seja a pontuação máxima possível por questão seria de 6 valores e por dimensão seria de 18 valores. Segundo o autor, uma pontuação igual ou superior a 14 valores reflecte uma elevada orientação numa dimensão.

No nosso questionário são colocadas 2 questões por dimensão e é utilizada uma escala de 1 a 5, logo a pontuação máxima possível por questão é de 5 valores e por dimensão de 10 valores. Assim, um inquirido é considerado como tendo um elevado pendor em determinada dimensão quando a sua pontuação é igual ou superior a 7 valores.

Uma vez que as questões foram adaptadas, tendo sido utilizadas as mesmas dimensões, julga-se importante manter a mesma linha de análise de dados.

**Tabela 15 - Análise Estilo de Liderança: Visão articulada e modelo de actuação**

Afirmação n.º	Pontuação
4 - São um bom exemplo para os outros seguirem	3,82
11 - Formulam planos inspiradores para o futuro	3,64
<b>Soma</b>	<b>7,46</b>

**Tabela 16 - Análise Estilo Liderança: Promoção da aceitação de objectivos**

Afirmação n.º	Pontuação
8 - Levam o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo	4,18
9 - Incentivam o espírito de equipa entre os empregados	4,36
<b>Soma</b>	<b>8,54</b>

**Tabela 17 - Análise Estilo Liderança: Expectativas de elevado desempenho**

Afirmação n.º	Pontuação
6 - Dão grande ênfase ao facto de só interessar o melhor desempenho	3,55
10 - Mostram às pessoas que esperam muito delas	4,18
<b>Soma</b>	<b>7,73</b>

**Tabela 18 - Análise Estilo Liderança: Apoio individualizado**

Afirmação n.º	Pontuação
5 - Se comportam tendo em conta as necessidades dos seus subordinados	3,55
7 - Actuam tendo em conta os sentimentos dos outros	3,55
<b>Soma</b>	<b>7,1</b>

**Tabela 19 - Análise Estilo Liderança: Estimulação intelectual**

Afirmação n.º	Pontuação
2 - Estimulam as pessoas a reflectir sobre o modo como costumam fazer as coisas	4
3 - Desafiam as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador	4,09
<b>Soma</b>	<b>8,09</b>

**Tabela 20 - Análise Estilo Liderança: Liderança transaccional**

Afirmação n.º	Pontuação
1 - Atribuem especial reconhecimento aos seus subordinados quando o seu trabalho é muito bom	4,55
12 - Formulam planos inspiradores para o futuro	4,18
<b>Soma</b>	<b>8,73</b>

Podemos assim desenhar o perfil dos nossos líderes, que é traduzido nas respostas dadas pelos próprios, da seguinte forma:

#### Ilustração 4 - Perfil dos Líderes (Questionário Líderes)

Visão Articulada e Modelo de Actuação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promoção da aceitação de objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Expectativas de elevado desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio Individualizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimulação Intelectual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderança Transaccional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Esta ilustração permite-nos perceber a imagem que os líderes possuem sobre si próprios. Assim, podemos concluir que estes possuem grande tendência para as seguintes dimensões: a promoção e aceitação de objectivos, a liderança transaccional, as expectativas de elevado desempenho e a estimulação intelectual. Encontram-se posicionados no nível sete nas dimensões de visão articulada e modelo de actuação, bem como no apoio individualizado.

Os dados analisados permitem-nos concluir que, na opinião dos líderes, o seu estilo de liderança é o transformacional, logo, inspiram os seus seguidores dando significado ao seu trabalho, ao mesmo tempo que conseguem satisfazer as respectivas necessidades humanas para que, desta forma, se sintam importantes e participantes nas actividades da Autarquia. Os líderes transformacionais tentam desenvolver uma visão adequada à organização e às pessoas que nela trabalham, facilitam a tomada de decisão e a iniciativa, ajudando as pessoas a determinar o que é bom ou mau, importante ou banal.

Curioso é verificar a tendência elevada para a liderança transaccional, que se caracteriza pelo uso de táticas de influência dos seguidores, tais como: recompensas, punições, ameaças e recurso à posição hierárquica que o chefe detém. Existe na base da relação superior-colaborador um interesse mútuo.

O terceiro paradigma da Administração Pública: a Gestão do valor Público, abordado no terceiro capítulo, remete-nos para um líder com um papel activo na condução de redes de deliberação e de prestação de serviços. O líder transformacional envolve os seus colaboradores na missão e visão da sua organização sendo, assim, o que apresenta as características ideais para o novo paradigma e para a realidade actual da Administração Local. O estilo de liderança transaccional que, por exemplo, utiliza como táticas de influência as recompensas e o recurso à posição detida pelo chefe, remete-nos para a Nova

Gestão Pública (paradigma anterior à Gestão do Valor Público). Verificamos que os actuais líderes utilizam ambos os estilos de liderança, complementando-os. As principais características do estilo de liderança evidenciado pelos chefes de divisão remetem-no para um estilo transformacional, no entanto torna-se evidente que também possuem alguns traços do estilo transaccional, atribuindo especial reconhecimento aos seus subordinados quando o seu trabalho é muito bom (recompensas) e formulando planos inspiradores para o seu futuro (troca social de recursos valorizados por ambas as partes).

O universo de trabalhadores da Administração Local é muito heterogéneo, empregando vários grupos de profissionais; a Administração Local, devido à política de proximidade que deve de ter com o cidadão, deve possuir um serviço de qualidade que implica ter ao seu serviço colaboradores com as competências necessárias para satisfazer as necessidades dos cidadãos que são cada vez mais exigentes e desafiantes.

Posto isto, esta evolução leva as chefias intermédias a adoptarem novas formas de liderança, tentando envolver os funcionários na “causa pública” pela qual trabalham e que devem defender. Desta forma as pessoas acabam por se empenhar e desenvolver o seu potencial, incrementando os seus níveis de autonomia.

Julgamos pertinente comparar a imagem que os chefes de divisão possuem acerca de si próprios com a imagem que os respectivos subordinados possuem dos seus chefes.

De forma a testar a coerência de respostas, a primeira parte do questionário dos colaboradores é igual ao questionário das chefias intermédias, sendo a sua análise efectuada no ponto seguinte.

### **1.5.2 - Colaboradores**

Sendo a primeira parte do questionário igual ao das chefias intermédias, o método de análise dos dados é também igual. Assim, considera-se que uma chefia intermédia possui elevada orientação em determinada dimensão quando obtém uma pontuação igual ou superior a 7 valores.

Do universo dos 160 colaboradores que responderam ao inquérito, foi possível apurar a grelha seguinte que espelha a imagem que possuem acerca dos seus chefes:

### Ilustração 5 - Perfil dos Líderes (Questionário Subordinados)

Visão Articulada e Modelo de Actuação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promoção da aceitação de objectivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Expectativas de elevado desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoio Individualizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estimulação Intelectual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderança Transaccional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

As diferenças entre as percepções dos líderes e dos liderados são visíveis.

Ao comparar a grelha com os resultados apurados nos inquéritos colocados aos líderes, verificamos que existem diferenças entre o que pensam os líderes acerca de si próprios e o que os liderados pensam sobre estes. Para os colaboradores a única dimensão em que os líderes igualam a fasquia dos sete valores é na “Promoção da Aceitação de Objectivos”; em todas as restantes os líderes ficam posicionados nos seis valores. Apesar de não obterem uma pontuação muito afastada dos 7 valores, a verdade é que não conseguiram atingi-la em 3 dimensões da liderança transformacional e na liderança transaccional.

Podemos dizer que, face aos dados apurados, os líderes inquiridos possuem uma tendência para o estilo de liderança transformacional.

A segunda parte do questionário apresentado aos colaboradores, pretende analisar a motivação. Existem três tipos de motivos que levam o indivíduo a actuar: extrínsecos, intrínsecos e transcendentos. Neste questionário vamos analisar qual dos três tipos de motivos influenciam as pessoas, relacionando-os com o estilo de liderança transformacional que os líderes utilizam.

A tabela infra explicita as questões colocadas e o tipo de motivações a que estão associadas para análise.

Tabela 21 - Tipos de Motivação

<b>Motivação Intrínseca</b>
Questão 1 - Desenvolver trabalho em equipa;
Questão 2 - Participar em Projectos de mudança na organização;
Questão 3 - Ter oportunidade para desenvolver novas competências;
<b>Motivação Extrínseca</b>
Questão 4 - O valor do salário;
Questão 5 - A obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção;
Questão 6 - O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública;
<b>Motivação Transcendente</b>
Questão 7 - A satisfação dos cidadãos;
Questão 8 - A ajuda a colega de trabalho;
Questão 9 - A prestação de um bom serviço público.

A análise de respostas dos tipos de motivações é semelhante à efectuada para o estilo de liderança. Ou seja, por cada tipo de motivação existem 3 questões e para cada questão é efectuada a média das respostas dos inquiridos. Cada motivação pode obter um máximo de 15 valores. Considera-se que os inquiridos são impelidos por determinado tipo de motivação quando o seu total for igual ou superior a 12 valores.

Pretendemos verificar se existe uma relação entre o estilo de liderança e a motivação, pelo que se considerou adequado optar por um método de análise de respostas idêntico.

Após a análise das respostas dos inquiridos foi possível elaborar as seguintes tabelas:

**Tabela 22 - Análise da Motivação Intrínseca**

Afirmção n.º	Pontuação
1 - Desenvolver trabalho em equipa	4,04
2 - Participar em projectos de mudança na organização	3,99
3 - Ter oportunidade para desenvolver novas competências	4,14
<b>Soma</b>	<b>12,17</b>

**Tabela 23 - Análise da Motivação Extrínseca**

Afirmção n.º	Pontuação
4 - O valor do salário	2,69
5 - A obtenção de uma boa classificação de serviço, com vista a obtenção de uma promoção	3,56
6 - O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública	1,96
<b>Soma</b>	<b>8,21</b>

**Tabela 24 - Análise da Motivação Transcendente**

Afirmção n.º	Pontuação
7 - A satisfação dos cidadãos	3,77
8 - A ajuda a colega de trabalho	4,16
9 - A prestação de um bom serviço público	4,39
<b>Soma</b>	<b>12,32</b>

As tabelas supra traduzem-se na seguinte ilustração:

**Ilustração 6 - Motivações dos Colaboradores**

Motivação Intrínseca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Motivação Extrínseca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Motivação Transcendente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

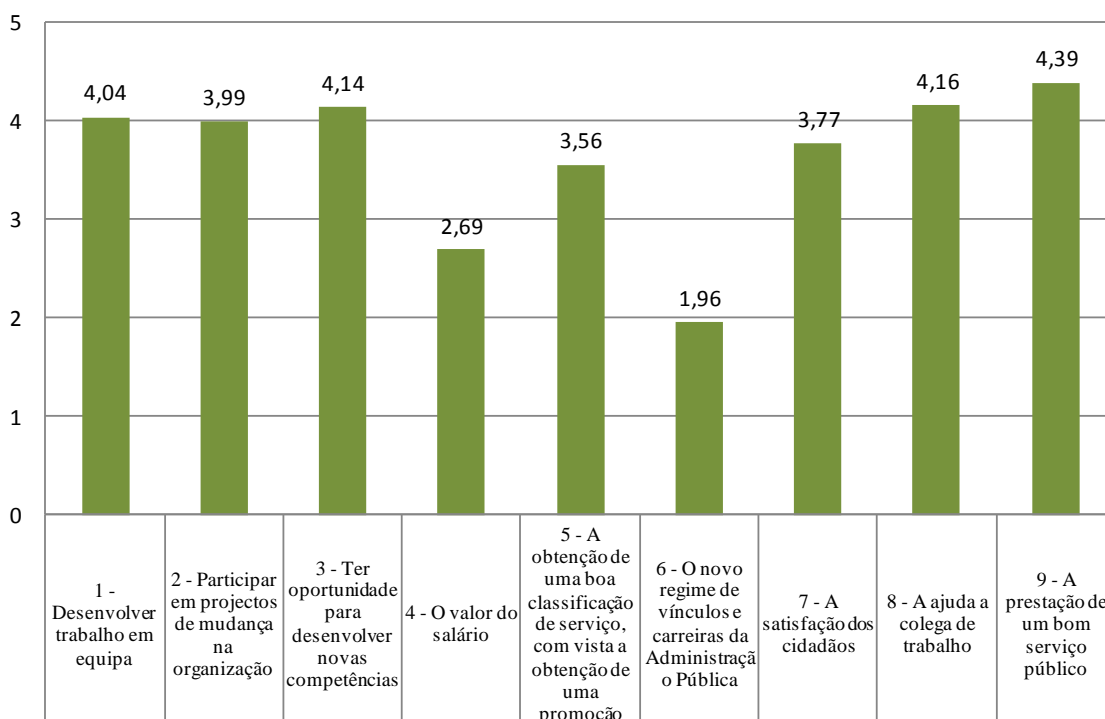
Pela análise dos dados expostos verificamos que existe, em igual medida, motivação intrínseca e transcendente (evidenciadas nos 12 valores) e uma pontuação de somente 8 valores nos motivos extrínsecos.

Podemos concluir, então, que os motivos que mais influenciam os sujeitos na sua acção diária são:

- **Motivação Intrínseca:** factores que levam à execução de uma acção pela compensação que a própria acção proporciona ao sujeito, existe uma satisfação psicológica, a auto-realização proporcionada pela execução e satisfação do dever cumprido;
- **Motivação Transcendente:** prende-se com os factores que levam o indivíduo a actuar pelas consequências que a sua acção pode ter para outras pessoas, independentemente da possível reacção a respeito do agente, o prazer de trabalhar para servir os cidadãos, para melhorar a sua situação familiar, etc.

O gráfico seguinte espelha a média de respostas dos inquiridos:

**Gráficos 17 - Aspectos Motivantes dos Colaboradores**



Da análise deste gráfico verificamos que a prestação de um bom serviço público é o factor que mais motiva os colaboradores, tendo sido o que obteve, neste caso, a mais alta pontuação. O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública, por seu turno, obteve a mais baixa pontuação.



Vejamos então como podemos relacionar a motivação dos subordinados com o estilo de liderança das chefias intermédias.

### **1.5.3 - Liderança Transformacional vs Motivação dos Colaboradores**

De acordo com a análise dos questionários, identificamos uma tendência para um estilo de liderança transformacional ao nível das chefias intermédias. Esta era, aliás, a suposição base da presente dissertação e que desta forma se encontra confirmada.

O segundo ponto em análise neste trabalho, consiste em relacionar a liderança transformacional com a motivação dos colaboradores.

As motivações extrínsecas, intrínsecas e transcendentais normalmente estão presentes em todas as acções, no entanto o peso de cada uma é diferente. Da análise aos questionários aos colaboradores foi possível verificar que os motivos extrínsecos obtiveram o menor peso.

Se reflectirmos sobre as questões colocadas, podemos verificar que a resposta n.º 6: *O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública* obteve a média mais baixa de todas as respostas relacionadas com a motivação (1,96 valores), logo seguida do *valor do salário* e da *obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção*. Estes factores não dependem propriamente do chefe de divisão, mas sim das políticas de gestão governamentais aos quais os chefes de divisão são alheios. Os níveis remuneratórios dos trabalhadores da Administração Pública estão presentemente definidos no Decreto-Regulamentar n.º 14/2008, de 31.07, o qual estipula que, consoante a carreira na qual estes se inserem, assim é o seu nível remuneratório, ou seja o seu vencimento. A *obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção*, possui as suas condições e limites regulados pelo SIADAP e pela nova lei que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas<sup>14</sup>.

De acordo com a teoria de Adams, os colaboradores efectuem comparações sobre a razoabilidade ou a justiça relativa numa situação laboral, ou seja, eles comparam a sua situação pessoal face a um referente. De facto uma grande parte dos funcionários da Administração Local pertencem ao grupo profissional dos assistentes operacionais onde o

---

<sup>14</sup> Lei n.º 12-A/2008, de 27.02

nível remuneratório é baixo. Estes colaboradores vão efectuar comparações com os trabalhadores do sector privado ao nível dos vencimentos e condições de progressão na carreira. Também o regime de vínculos dos funcionários da Administração Local foi alterado, no entanto, os funcionários que desempenham as chamadas “funções nucleares” do Estado continuam com os mesmos direitos e deveres. Inevitavelmente, são feitas comparações. Quanto à terceira questão, relativa à obtenção de uma classificação de serviço que permita uma promoção, também serão efectuadas comparações quanto aos colegas que obtenham a melhor classificação e que desta forma podem auferir um rendimento maior e obter uma promoção. Quando o trabalhador percepção a iniquidade temos aquilo a que Adams chamou de tensão negativa que vai fornecer a motivação necessária para fazer algo que corrija a situação. Tal denota a importância que os colaboradores atribuem à situação. Para eles as questões colocadas são muito relevantes e devem de ser tidas em linha de conta.

Assim, apesar de os motivos extrínsecos terem obtido por parte dos colaboradores a menor pontuação, eles motivam-nos na medida em que os impelem a actuar para fazer algo que corrija a situação de iniquidade.

Destaque ainda para o facto de que, caso os funcionários sintam que por mais que façam receberão sempre o mesmo, de acordo com a teoria de Vroom, eles não se vão sentir motivados para a acção de prosseguir os objectivos traçados.

O legislador, segundo Le Grand, deve conhecer a realidade da Administração Pública e a legislação tem um forte impacto na motivação. Independentemente da estrutura política estar mais virada para a intervenção governamental ou para o mercado, a verdade é que se os legisladores não conseguirem ter a correcta percepção da realidade dos serviços públicos e das motivações dos seus funcionários, as leis e reformas estarão sempre condenadas ao fracasso tendo repercussões de extrema importância na motivação para o trabalho no sector público.

A motivação intrínseca e transcendente, parecem constituir factores que motivam os colaboradores, tendo a média de respostas para todas as questões relacionadas com este tipo de motivações sido “motivante”. Estes são factos que já não dependem de uma política externa à Autarquia, mas de um chefe de divisão e da maneira como ele consegue ou não motivar e empenhar os seus colaboradores a trabalhar em equipa, a envolverem-se nos projectos de mudança que se impõem, o desenvolver novas competências, a sentir prazer

por ver os cidadãos satisfeitos com a prestação de um determinado serviço e a ajudar colegas de trabalho. Todos estes factores podem ser potenciados pelo chefe de divisão.

A dimensão *promoção da aceitação de objectivos* obteve uma pontuação de 8,54 valores por parte dos chefes de divisão e 6,98 valores por parte dos colaboradores. Relacionando esta dimensão do estilo de liderança transformacional com a motivação intrínseca dos colaboradores verificamos que existe um efeito positivo da primeira sobre a segunda. Este facto traduz uma concordância na aceitação das linhas mestras traçadas pelos chefes de divisão e o envolvimento e a percepção, por parte dos colaboradores, dos objectivos gerais da organização onde estão inseridos. Esta é uma dimensão crucial porque o líder deve conceber a sua trajectória com base nos objectivos globais a atingir pela organização em que está inserido e explicá-la aos seus colaboradores, motivando-os para que seja alcançada. O líder deve possuir os conhecimentos necessários para criar condições para que uma equipa possa prosseguir a sua tarefa e funcionar. A teoria da motivação de Locke diz-nos que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação, pois estes indicam ao funcionário o que é necessário fazer e o esforço que será necessário despende para os atingir.

## Capítulo V - Conclusão

O presente estudo, desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado em Administração e Gestão Pública, da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro, procurou relacionar o estilo de liderança das chefias intermédias da Administração Local com a motivação dos seus colaboradores. Partiu-se do pressuposto de que o estilo de liderança actual das chefias intermédias é o transformacional e elaboraram-se dois questionários: um aplicado às Chefias Intermédias; outro aplicado aos seus colaboradores.

A motivação e a liderança são duas pedras angulares do comportamento organizacional; a principal função do líder e uma das condições para a sua eficácia é exactamente a sua capacidade de motivar ou não os seus subordinados. Os verdadeiros líderes são os que conseguem alimentar valores profundos e duradouros nos outros, sem descuidar a eficácia, atractividade e unidade.

Não podemos ignorar que os sistemas de direcção formais são intrinsecamente incapazes de atingir resultados excelentes ou superiores a um modesto nível; não é possível prever tudo o que há e não há para fazer. É preciso que haja espontaneidade, que haja liberdade para colocar em prática o conhecimento e a motivação das pessoas que trabalham na organização.

Assim, após a análise dos resultados obtidos, podemos afirmar que este estudo permitiu obter as seguintes conclusões:

### **1) Dimensões da Liderança Transformacional com maior relevância nos líderes - segundo os próprios:**

- Promoção da aceitação de objectivos;
- Estimulação intelectual;
- Expectativas de elevado desempenho;
- Visão articulada e modelo de actuação;
- Apoio individualizado.

### **2) Dimensões da Liderança Transformacional com maior relevância nos líderes - segundo os colaboradores:**

- Promoção da aceitação de objectivos;

- Expectativas de elevado desempenho;
- Visão articulada e modelo de actuação;
- Estimulação intelectual;
- Apoio individualizado.

**3) Aspectos que mais motivam os colaboradores:**

- A prestação de um bom serviço público;
- A ajuda a colega de trabalho;
- Ter oportunidade para desenvolver novas competências;
- Desenvolver trabalho em equipa;
- Participar em projectos de mudança na organização;
- A satisfação dos cidadãos;

**4) Aspectos com menor pontuação, mas relevantes para os colaboradores:**

- O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública;
- O valor do salário;
- A obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção;

Através dos resultados obtidos é possível confirmar o pressuposto inicial de que o estilo de liderança dos chefes de divisão das Autarquias Locais é o transformacional. Este facto foi parcialmente confirmado, ainda que de uma forma menos vincada pelos seus colaboradores. Foi ainda possível verificar que complementarmente ao estilo transformacional os chefes de divisão também possuem características da liderança transaccional. Efectivamente o líder pode recorrer a ambos os estilos de liderança em diferentes momentos ou situações. No desenvolvimento teórico efectuado na presente dissertação concluiu-se que a liderança transformacional é mais eficaz em períodos de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis.

A Administração Pública encontra-se em constante mutação. Os três paradigmas descritos no capítulo III desta dissertação comprova-o: assistimos a uma evolução contínua e permanente. Tal como já verificámos anteriormente, o líder transaccional enquadra-se na esfera da Nova Gestão Pública enquanto o líder transformacional se enquadra na Gestão do Valor Público. Assim, face aos dados apurados, podemos concluir que os actuais líderes

intermédios da Administração Local ainda possuem alguma visão do paradigma da Nova Gestão Pública, em que o líder clarifica perante os seus subordinados o que estes devem fazer para serem recompensados, monitorizam o seu desempenho e adoptam acções correctivas.

Efectivamente, o líder possuiu algumas condicionantes impostas pelo novo SIADAP, nomeadamente as quotas quanto à classificação de serviço que pode atribuir, logo, o líder tem necessidade de poder influenciar os seus colaboradores para que estes sejam os melhores e existe, também, aquilo a que podemos chamar de troca social de recursos valorizados por ambas as partes - melhores salários em troca de maior produtividade. Os líderes também são avaliados pelo SIADAP e têm objectivos a cumprir nas suas divisões. Esta “manutenção” da liderança transaccional permite-lhes garantir que os colaboradores possam ser propiciadores de conhecimentos, competências e aptidões de que o líder necessita para alcançar os seus objectivos.

Face a um novo paradigma da Administração Pública - a Gestão do Valor Público - é necessário que exista uma adaptação contínua à nova realidade de todos os intervenientes e que se aprenda com a experiência; os líderes necessitam de confiar em processos interpessoais e inter-organizacionais como forma de complementar e até de substituir a autoridade. Segundo Stoker (2008: 46) é preciso que se “misturem mecanismos de competição e de colaboração”. Os líderes devem desempenhar um papel activo, envolver todos os colaboradores na missão e visão da organização, promovendo sentimentos de competência e eficácia no trabalho.

A Gestão do Valor Público parte do princípio de que as pessoas são empreendedoras, logo necessitam de receber incentivos correctos para que se comportem do modo desejado, ou seja necessitam que lhes sejam atribuídos objectivos, de trabalhar em ambientes competitivos e de ser responsabilizados pelo seu desempenho. A dimensão da liderança transformacional relativa à promoção da aceitação de objectivos obteve por parte de líderes e liderados a maior pontuação. Este é um factor crucial. Assim, os líderes conseguem levar o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo e incentivam o espírito de equipa entre os colaboradores. Isso está relacionado com a motivação intrínseca. Quando inquiridos acerca do trabalho em equipa, da participação em projectos de mudança na organização e da oportunidade de desenvolver novas competências, os colaboradores respondem que tais

factores são “motivantes”. Tal permite-nos concluir que os líderes e os seus colaboradores valorizam os objectivos e a missão da sua organização.

De acordo com Locke<sup>15</sup>, a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação para os colaboradores pois permite-lhes saber o que é necessário fazer e o esforço a realizar para o conseguir. Segundo o mesmo autor, a definição de objectivos é a melhor forma de aumentar a produtividade dos colaboradores.

Em suma, quanto à definição de objectivos os líderes possuem a capacidade de explicitá-los aos seus subordinados e estes, por sua vez, vêem os seus líderes como alguém que possui a capacidade de promover a aceitação de objectivos o que lhes permite compreender e aceitar os objectivos da organização. Tal parece-nos de extrema relevância face a um novo paradigma da Administração Pública.

As dimensões da estimulação intelectual e das expectativas de elevado desempenho, obtiveram a considerável pontuação de 8 pontos, segundo as respostas dos líderes. Para os colaboradores, nestas dimensões, os líderes não ultrapassam os 6 pontos. Tal significa que os líderes tendem a estimular intelectualmente os liderados e a criar expectativas de elevado desempenho. Assim, podemos afirmar que o líder tendencialmente estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação despertando e chamando a atenção, inclusivamente com criticismo construtivo que não provoque reacções defensivas e receios.

Tal como já foi referido, factores como a oportunidade de adquirir novas competências, de desenvolver trabalho em equipa e de participar em projectos de mudança na organização (características da motivação intrínseca), são considerados como “motivantes” para os colaboradores. Isso demonstra a sua capacidade de querer acompanhar a evolução da Administração Pública e de possuir capacidade de resposta. Efectivamente, a permanência e a estabilidade, atributos administrativos tradicionais, são menos dominantes no pensamento da gestão do valor público. Pelo contrário a ênfase é colocada no desafio e na mudança, o que obriga à reflexão e à aprendizagem pela experiência.

Os resultados obtidos pela análise dos questionários efectuados aos 160 funcionários, demonstra o descontentamento que existe face ao novo regime de vínculos e carreiras, face

---

<sup>15</sup> Capítulo II ponto 2.1.2.6

ao salário e face ao SIADAP (componentes da motivação extrínseca). Segundo Le Grand<sup>16</sup>, os legisladores devem de ter em linha de conta a realidade da Administração Pública sob pena de causarem graves défices na motivação entre os trabalhadores da Administração Pública. Segundo o mesmo autor, ainda existem na Administração Pública funcionários que são movidos por actos altruístas. Isso é visível na análise dos questionários dos colaboradores. Apesar da baixa pontuação atribuída ao vencimento, ao regime de vínculos e carreiras e à obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção, os funcionários inquiridos ainda consideram a prestação de um bom serviço público como um grande foco motivacional, ou seja, têm presente a motivação altruística. A questão premente é saber até quando os colaboradores vão continuar a considerar a prestação de um bom serviço público e a satisfação dos cidadãos como um dos focos mais motivantes no desempenho das suas funções, quando atribuem uma pontuação tão baixa aos factores extrínsecos. Apesar da baixa pontuação e de acordo com a Teoria de Adams<sup>17</sup>, os factores extrínsecos podem impelir os colaboradores para a acção, ou seja, ao serem geradores de iniquidades percebidas pelos trabalhadores estes vão desenvolver esforços no sentido de poder alterar essa situação. Isso denota a importância que os colaboradores atribuem à situação.

Compete aqui ao líder conseguir o equilíbrio desejável das 3 perspectivas da motivação: extrínseca, intrínseca e transcendente.

O novo regime de vínculos e carreiras e o SIADAP são realidades recentes na Administração Local e obtiveram uma baixa pontuação por parte dos colaboradores. Assim, face a um novo paradigma da Administração Pública estará a legislação recente adaptada à realidade dos funcionários da Administração Local? Será que esta não se tornará a curto prazo um foco de desmotivação entre aqueles funcionários públicos para quem a principal motivação é a prestação de um bom serviço público?

Fica lançado o mote para uma pesquisa futura, porque uma eficaz Administração Pública constrói-se com líderes e liderados motivados.

---

<sup>16</sup> Capítulo II ponto 2.2

<sup>17</sup> Capítulo II ponto 2.1.2.5



## BIBLIOGRAFIA

Alves, André Azevedo; Moreira, José Manuel (2004). *O que é a Escolha Pública? - Para uma Análise Económica da Política*. Ed. Principia, Cascais.

Barañano, Ana Maria (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Ed. Sílabo, Lisboa.

Bergamini, Cecília Whitaker (1997). *Motivação nas Organizações*. Ed. Atlas, São Paulo.

Bilhim, João (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Ed. Principia, Estoril.

Bilhim, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Ed. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Bovaird, Tony; Loffler, Elke (2003). *Public Management and Governance*. Ed. Routledge, London and New York.

Caldeira, Pedro Zany (2003). *Motivação*. Acedido em 18-03-2009, em: <http://www.lusiada.org/files/psic/motivacao-acetatos.pdf>

Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Ed. Sílabo, Lisboa.

Carmo, Hermano; Ferreira, Manuela Malheiro (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem*. Ed. Universidade Aberta, Lisboa.

Cervo, Amado Luis; Bervian, Pedro Alcino (1983). *Metodologia Científica*. Ed. McGraw-Hill, São Paulo.

Chiavenato, Idalberto (1998). *Teoria Geral da Administração*. Ed. Makron Books do Brasil Editora, São Paulo.

Collis, Jill; Hussey, Roger (2005). *Pesquisa em Administração – Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Ed. Bookman, Porto Alegre.

Didier, Juliana Maria de Oliveira Leal; Mendonça, José Ricardo Costa (2007). “Gerenciamento de impressões e liderança carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade”. In actas do XXXI Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16.

Direcção Geral das Autarquias Locais (2009). *Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios 2008*. DGAL, Lisboa.

Dowding, Keith., "Desafios à Administração Pública: Dar Poder aos Consumidores", in Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo, coord., (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública*. Ed. Almedina, Coimbra, pp. 11-23.

Figueiredo, João, "O Estado a Sociedade Civil e a Administração Pública em Portugal: em direção a um novo paradigma do serviço público, do papel do Estado e das políticas públicas" in Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo, coord., (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública*. Ed. Almedina, Coimbra, pp. 205-213.

Gomes, António Rui; Cruz, José (2007). "Abordagem Carismática e Transformacional: Modelos Conceptuais e Contributos para o Exercício da Liderança". In *Psicologia Universidade de São Paulo*, 18 (3) pp. 143-161.

Grand, Julian (2003). *Motivation, Agency and Public Policy*. Ed. Oxford University, New York.

Jesuíno, Jorge Correia (1987). *Processos de Liderança*. Ed. Livros Horizonte, Lisboa.

Kickert, Walter J.M. "Características distintivas da reforma administrativa e estatal na Europa Meridional", in Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo, coord., (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública*. Ed. Almedina, Coimbra, pp. 49-80.

Madureira, César (2006). "A formação comportamental dos quadros superiores da administração pública portuguesa". In *Revista Europeia de Formação Profissional*, 39, pp. 53 - 67.

Madureira, César; Rodrigues, Miguel (2006). "A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa". In *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2, pp. 153 - 171.

Moreira, José Manuel (2002). "Não basta tratar as pessoas como animais". In *Actas do Congresso Competitividade através das pessoas 2001*. Ed. RH, Lisboa, pp. 39 - 48.

Moreira, José Manuel (2009). "Para uma outra forma de olhar a coisa pública". In *Modelos de Governação na Sociedade da Informação e do Conhecimento*. APDSI, Lisboa, pp. 71 - 109.

Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo, coord., (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública*. Ed. Almedina, Coimbra.

Moura, Paulo Veiga (2001). *Função Pública: Regime Jurídico, Direitos e Deveres dos Funcionários e Agentes*. Ed. Coimbra Editora, Coimbra.

Mucchielli, Roger (1980). *O trabalho em equipa*. Ed. Martins Fontes, São Paulo.

Pereira, Alexandre (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Ed. Sílabo, Lisboa.

Pereira, Cristina Maria Ribeiro Martins (1998). *A motivação como factor essencial para o sucesso das empresas e o papel dos gestores nesse processo*. CESE em Administração Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

Pérez López, Juan A. (1990). “El Poder ...Para que?” In *Cuadernos Empresa Y Humanismo*, 29 Pamplona.

Pinto, Ricardo António dos Santos (2003). “Análise dos factores para implementação de sistemas de excelência em gestão pública de C & T”. *XIX Congresso Nacional de Círculos de Controle da Qualidade*. Rio de Janeiro.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Ed. Gradiva, Lisboa.

Rego, Arménio (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Ed. Editorial da Universidade de Aveiro, Aveiro.

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina (2004). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade - Teoria, Prática, Aplicações e Exercícios de Auto Avaliação*. Ed. Editora RH, Ld.<sup>a</sup>, Lisboa.

Rego, Arménio (2007). *Liderança na Administração Pública: desafios e paradoxos*. Acedido em 18/03/2009, em: <http://uaonline.ua.pt/detail.asp?c=11025>

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina (2005). *Liderar*. Ed. Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Reto, Luís; Lopes, Albino (1991). *Liderança e Carisma*. Ed. Minerva, Lisboa.

Stein, Guido (2003) (Recensão a Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manuel (2002). *Gobierno de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona. In *Nuevas Tendencias*, pp. 106 - 109.

Stoker, Gerry, "Gestão do Valor Público: A Administração Pública orientada pela missão?", in Moreira, José Manuel; Jalali, Carlos; Alves, André Azevedo, coord., (2008). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública*. Ed. Almedina, Coimbra, pp.25-48.

Tavares, Luis Valadares (2003). “Um novo modelo de formação para dirigentes da administração pública portuguesa”. In *VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública*. Panamá.

Teles, Filipe; Moreira, José Manuel (2007). “Liderança Ética num Contexto de Governação Local: Estado, Mercado e Sociedade Civil”. In separata da *Revista de Administração Local*, 218, CEDREL, Lisboa.

Vaz, Rui Pedro (2009). *Cumprimento de objectivos e motivação para o desempenho: a recompensa do mérito*. Acedido em: 14/05/2009, em: <http://www.aprender-a-liderar.com/dossier/motivacao.htm>

Weber, Max (1947). *The theory of social and economic organization*. Ed. Free Press, New York.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in organizations*. Ed. Prentice Hall, New Jersey.

### **Legislação Consultada**

Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro. *Diário da República n.º 291/98 - I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 104/2006, de 7 de Junho. *Diário da República n.º 110/06 - I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de Julho. *Diário da República n.º 147/08 - I Série*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro. *Diário da República n.º 172/09 - I Série*. Presidência Conselho Ministros. Lisboa.

Decreto-Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio. *Diário da República n.º 113/04 - I Série*. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Regulamentar n.º 6/2006, de 20 Junho. *Diário da República n.º 117/06 - I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril. *Diário da República n.º 81 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro. *Diário da República n.º 12/04 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro. *Diário da República n.º 9/02 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 10/2002, de 22 de Março. *Diário da República n.º 69/02 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. *Diário da República n.º 41 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro. *Diário da República n.º 215/99 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 169/99, de 18 Setembro. *Diário da República n.º 219/99 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. *Diário da República n.º 250 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

## APENDICES

## APENDICE I - Questionário – Chefias Intermédias

### QUESTIONÁRIO – Chefias Intermédias da Câmara Municipal de Abrantes

O presente questionário é parte da investigação conducente à realização de uma dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública (Universidade de Aveiro e) e tem como objectivo relacionar o estilo de liderança das Chefias Intermédias com a motivação dos seus subordinados.

O tratamento de dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

<b>1. Idade</b>		<b>2. Sexo</b>		<b>3. Antiguidade</b>	
18-35 Anos	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	1 a 15 anos	<input type="checkbox"/>
36-55 Anos	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	16 a 30 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 55 anos	<input type="checkbox"/>			Mais de 30 anos	<input type="checkbox"/>
<b>4. Habilitações Literárias</b>		<b>5. Carreira</b>			
Menos que o 12º Ano	<input type="checkbox"/>	Assist. Operacional	<input type="checkbox"/>		
12º Ano	<input type="checkbox"/>	Assist. Técnico	<input type="checkbox"/>		
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Técnico Superior	<input type="checkbox"/>		
Mestrado	<input type="checkbox"/>				
Doutoramento	<input type="checkbox"/>				

De acordo com a sua experiência enquanto Chefe de Divisão, por favor responda às seguintes questões.

**Nota:** Para cada questão deverá assinalar uma única opção.

---

Relativamente ao trabalho desenvolvido pelos Chefes de Divisão das Autarquias Locais considera que estes, na maioria das situações:

1) Atribuem especial reconhecimento aos seus subordinados quando o seu trabalho é muito bom.

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

2) Estimulam as pessoas a reflectir sobre o modo como costumam fazer as coisas.

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

3) Desafiam as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador.

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

4) São um bom exemplo para os outros seguirem.

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

5) Se comportam tendo em conta as necessidades dos seus subordinados.

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

- 6) Dão grande ênfase ao facto de só interessar o melhor desempenho.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 7) Actuam tendo em conta os sentimentos dos outros.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 8) Levam o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 9) Incentivam o espírito de equipa entre os empregados.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 10) Mostram às pessoas que esperam muito delas.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 11) Formulam planos inspiradores para o futuro
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |
- 12) Quando os seus colaboradores têm desempenhos notáveis, fazem questão de o reconhecer pessoalmente.
- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Nunca        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Raramente    | <input type="checkbox"/> |
| 3. Por Vezes    | <input type="checkbox"/> |
| 4. Usualmente   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quase Sempre | <input type="checkbox"/> |

## APENDICE II - Questionário – Colaboradores

### QUESTIONÁRIO – Colaboradores da Câmara Municipal de Abrantes

O presente questionário é parte da investigação conducente à realização de uma dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública (Universidade de Aveiro) e tem como objectivo relacionar o estilo de liderança das Chefias Intermédias com a motivação dos seus subordinados.



O tratamento de dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

**1. Idade**

- 18-35 Anos
- 36-55 Anos
- Mais de 55 anos


**2. Sexo**

- Masculino
- Feminino


**3. Antiguidade**

- 1 a 15 anos
- 16 a 30 anos
- Mais de 30 anos


**4. Habilitações Literárias**

- Menos que o 12º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento


**5. Carreira**

- Assist. Operacional
- Assist. Técnico
- Técnico Superior


**Nota:** Para cada questão deverá assinalar uma única opção.

**A) Relativamente às funções desempenhadas pelos Chefes de Divisão das Autarquias Locais, considera que estes, na maioria das situações:**

1) Atribuem especial reconhecimento aos seus subordinados quando o seu trabalho é muito bom.

- 6. Nunca
  - 7. Raramente
  - 8. Por Vezes
  - 9. Usualmente
  - 10. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

2) Estimulam as pessoas a reflectir sobre o modo como costumam fazer as coisas.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

3) Costumam desafiar as pessoas a pensar os velhos problemas de modo inovador.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

4) São um bom exemplo para os outros seguirem.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

5) Comportam-se tendo em conta as necessidades dos seus subordinados.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

6) Dão uma grande ênfase ao facto de só interessar o melhor desempenho.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

7) Actuam tendo em conta os sentimentos dos outros.

- 1. Nunca
  - 2. Raramente
  - 3. Por Vezes
  - 4. Usualmente
  - 5. Quase Sempre
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

8) Levam o grupo a trabalhar para o mesmo objectivo.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        |  |
| 2. Raramente    |  |
| 3. Por Vezes    |  |
| 4. Usualmente   |  |
| 5. Quase Sempre |  |

9) Desenvolvem as atitudes e espírito de equipa entre os empregados.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        |  |
| 2. Raramente    |  |
| 3. Por Vezes    |  |
| 4. Usualmente   |  |
| 5. Quase Sempre |  |

10) Demonstram às pessoas que esperam muito delas.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        |  |
| 2. Raramente    |  |
| 3. Por Vezes    |  |
| 4. Usualmente   |  |
| 5. Quase Sempre |  |

11) Considera que são inspiradores os planos formulados pelos Chefes de Divisão para o futuro.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        |  |
| 2. Raramente    |  |
| 3. Por Vezes    |  |
| 4. Usualmente   |  |
| 5. Quase Sempre |  |

12) Quando os seus colaboradores têm desempenhos notáveis, fazem questão de o reconhecer pessoalmente.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Nunca        |  |
| 2. Raramente    |  |
| 3. Por Vezes    |  |
| 4. Usualmente   |  |
| 5. Quase Sempre |  |

**B) No desempenho das suas funções, quais os aspectos que considera mais motivantes:**

1) Desenvolver trabalho em equipa.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito Desmotivante |  |
| 2. Desmotivante       |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Motivante          |  |
| 5. Muito Motivante    |  |

2) Participar em projectos de mudança na organização.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito Desmotivante |  |
| 2. Desmotivante       |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Motivante          |  |
| 5. Muito Motivante    |  |

3) Ter oportunidade para desenvolver novas competências.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito Desmotivante |  |
| 2. Desmotivante       |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Motivante          |  |
| 5. Muito Motivante    |  |

4) O valor do salário.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito Desmotivante |  |
| 2. Desmotivante       |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Motivante          |  |
| 5. Muito Motivante    |  |

5) A obtenção de uma boa classificação de serviço com vista à obtenção de uma promoção.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Muito Desmotivante |  |
| 2. Desmotivante       |  |
| 3. Indiferente        |  |
| 4. Motivante          |  |
| 5. Muito Motivante    |  |

6) O novo regime de vínculos e carreiras da Administração Pública.

1. Muito Desmotivante
2. Desmotivante
3. Indiferente
4. Motivante
5. Muito Motivante


7) A Satisfação dos cidadãos.

1. Muito Desmotivante
2. Desmotivante
3. Indiferente
4. Motivante
5. Muito Motivante


8) A ajuda a colega de trabalho.

1. Muito Desmotivante
2. Desmotivante
3. Indiferente
4. Motivante
5. Muito Motivante


9) A prestação de um bom serviço público.

1. Muito Desmotivante
2. Desmotivante
3. Indiferente
4. Motivante
5. Muito Motivante
