



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DE VISEU**  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

*OS ESTILOS DE LIDERANÇA DA GESTÃO DE TOPO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS E OS  
FATORES MOTIVACIONAIS: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES*

*Paula Alexandra Coutinho Camelo Figueiredo Costa*

*Professora Doutora Célia Ribeiro*

Viseu, agosto de 2018





**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DE VISEU**  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

*OS ESTILOS DE LIDERANÇA DA GESTÃO DE TOPO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS E OS  
FATORES MOTIVACIONAIS: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de  
mestre em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos

*Paula Alexandra Coutinho Camelo Figueiredo Costa*

*Professora Doutora Célia Ribeiro*

Viseu, agosto de 2018



*A vida tem planos para nós que superam os nossos sonhos.  
(Simone de Oliveira)*



## AGRADECIMENTOS

---

Se me pedissem para descrever a vida numa frase talvez dissesse que é uma sucessão de fases, nas quais se vão alternando sonhos, objetivos, planos, propostas, concretizações e acontecimentos, em busca de algo maior: o bem-estar e a felicidade.

Simone de Oliveira disse, um dia, não há muito tempo, a propósito da sua vida e carreira profissional, que a vida tem planos para nós que superam os nossos sonhos! Nestes últimos anos, ultrapassada uma fase menos boa da vida, entendi plenamente o significado da afirmação de Simone de Oliveira, a quem agradeço de coração, pela enorme fonte de inspiração para lutar, quando a vida nos surpreende, de forma menos aprazível.

Em todo este caminho devo, ainda, alguns agradecimentos singulares, pois singulares são cada uma das pessoas a quem estou grata: ao meu filho Diogo e ao meu marido, Carlos, por não me terem deixado nunca perder a força, nem tirar os pés do chão para lutar perante a adversidade, ainda que com muito sacrifício pessoal da parte de ambos. Obrigado a vós, os dois amores maiores na minha vida, por me ajudarem a ter força para concretizar este objetivo e por estarem sempre ao meu lado; aos meus pais, a quem devo quase tudo o que sou, sem os quais não teria conseguido chegar ao dia de hoje, que sempre me incentivaram a seguir este caminho e a quem algumas vezes tive de privar da minha companhia, para poder concluir esta missão. Ainda assim, porque sei que vos dou esta alegria, penso que terá valido a pena todo o sacrifício.

Agradeço à Universidade Católica de Viseu, uma instituição acolhedora onde encontrei, nesta fase da minha vida, pessoas com enorme disponibilidade, que me incentivaram a ir mais além e a não desistir perante a dificuldade que é voltar a ser estudante, após nos termos desligado durante anos, do meio académico. Neste Contexto, devo alguns agradecimentos especiais: à minha orientadora e amiga, Professora Doutora Célia Ribeiro, pela sua paciência, disponibilidade, orientação prestada e pela boa disposição constante com que sempre me acompanhou ao longo de todo este trabalho de investigação. Ao Professor Doutor Paulo Pereira e ao Professor Doutor Paulo Ribeiro, pelos conhecimentos transmitidos e pelo precioso auxílio prestado. Agradeço, ainda, à Dr.<sup>a</sup> Rosa Martins, pelo incentivo para ingressar neste percurso formativo e para não desistir, nas horas mais difíceis que quase todos os investigadores atravessam.

Deixo um agradecimento a todos os participantes neste estudo que, direta ou indiretamente, contribuíram para o aprofundamento do meu conhecimento e sentimento de missão cumprida.





## RESUMO

---

A Liderança, fenómeno social, em sentido lato, foi e continua a ser, uma área de interesse para investigadores e académicos. A atualidade do tema para a investigação parece ser indiscutível, se atentarmos nos desenvolvimentos ao nível da gestão, da administração e no campo do exercício político nas últimas décadas e nos inúmeros estudos publicados, analisando o fenómeno em vários campos e sob diferentes perspetivas.

O objetivo do presente estudo, além de rever, de forma geral, os estilos de liderança que se desenvolveram a partir de meados do século XX, foi compreender, através da revisão da literatura existente e de investigação empírica, os estilos de liderança dominantes na Gestão de Topo, em Câmaras Municipais portuguesas, na perspetiva dos colaboradores / subordinados técnicos e a eventual existência de relação entre os estilos percecionados e a motivação dos referidos colaboradores / subordinados.

A investigação foi conduzida a partir de três Autarquias Locais, com quadros técnicos de diferentes dimensões, através de um estudo exploratório, quantitativo e correlacional. Verificámos que, de acordo com a perceção dos 72 colaboradores / subordinados técnicos inquiridos, não existe um estilo de liderança dominante e que os colaboradores / subordinados técnicos revelam-se satisfeitos com os estilos dos seus líderes. Contudo, salientamos que se é notória a prevalência dos fatores motivacionais do tipo “Sucesso” entre os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais não é tão evidente a existência de relações significativas entre a Perceção do Estilo de Liderança que os colaboradores / subordinados técnicos têm relativamente aos Gestores de Topo das Câmaras Municipais e os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos. Foram pontualmente identificadas relações significativas entre os seguintes estilos de liderança e os seguintes fatores motivacionais: Estilo “Relacionamento” / Fator do tipo “Sucesso”, Estilo “Tarefa” / Fator do tipo “Sucesso” e Estilo “Afiliação” / Fator do tipo “Afiliação”.

**Palavras-Chave:** Autarquias Locais, Estilos de Liderança, Fatores Motivacionais.



## ABSTRACT

---

Leadership, a social phenomenon in a broader sense, has been, and continues to be, an area of significant interest for both researchers and academics. The current relevance of the topic for research seems to be quite indisputable, namely if we consider the developments in management, administration and in the field of political exercise, especially in the last decades and when analyzing the several published studies and this specific phenomenon under different perspectives.

The main goal of the present study, and despite reviewing, in a general way, the styles of leadership that have been developed from the middle of the XX century, is to understand, more precisely through a review of the existing literature and of empirical investigations, the dominating leadership styles in the Management of Municipal Councils of Portugal, especially from the perspective of the technical collaborators / subordinates, and the probable existence of a relationship between the perceived styles and the motivation of those same collaborators / subordinates.

This research was conducted in three Municipal Councils, with technical staff of different dimensions, namely through a quantitative, exploratory and correlational study. We verified that, according to the perception of the 72 technical collaborators/subordinates that were interviewed, there is no dominant leadership style and that the technical collaborators/subordinates are satisfied with the styles of their leaders. However, we emphasize that if the prevalence of motivational factors of the "Success" type among collaborators / subordinates of the Municipalities is notorious, it is not so evident its relationships with the Leadership Style Perception that these collaborators/subordinates have about the top managers. Significant relationships were identified between the following leadership styles and the following motivational factors: "Relationship" Style / "Success" Factor, "Task" Style / "Success" Factor and "Task" Style / "Affiliation" Factor.

**Keywords:** Leadership Styles, Local Authorities, Motivational Factors.



<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>17</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>19</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>21</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>PARTE I - ENQUADRAMENTO CONCETUAL E TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>31</b>
1.1 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....	31
1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUAS CONFIGURAÇÕES .....	34
1.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO.....	41
1.4 ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL PORTUGUESA .....	44
1.5 AS CÂMARAS MUNICIPAIS E O NOVO MODELO DE GOVERNAÇÃO PÚBLICA .....	45
1.6 ESTRUTURA ORGÂNICA DAS CÂMARAS MUNICIPAIS .....	51
1.7 CARGOS DIRIGENTES DAS CÂMARAS MUNICIPAIS .....	53
<b>CAPÍTULO II – LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>55</b>
2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA E DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO .....	55
2.2 MODELOS, TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA .....	60
2.2.1 Abordagem e Teoria dos Traços ou Perfil.....	61
2.2.2 Abordagem e Teorias Comportamentais .....	63
2.2.2.2 Os Estudos de Ohio .....	64
2.2.2.3 O Modelo / Escala de Liderança de Likert .....	65
2.2.2.4 A Grelha de Gestão de Blake e Mouton.....	65
2.2.2.5 Os Estudos do Michigan .....	67
2.2.3 Abordagens e Teorias Situacionais ou Contingenciais.....	68
2.2.3.1 A Teoria Continuum de Liderança .....	69
2.2.3.2 O Modelo Contingencial de Fiedler .....	70
2.2.3.3 A Teoria dos Recursos Cognitivos .....	72
2.2.3.4 A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard .....	73
2.2.3.5 A Teoria dos Caminhos para os Objetivos .....	75
2.2.3.6 A Teoria Normativa da Tomada de Decisão .....	76

2.2.3.7 A Teoria dos Substitutos de Liderança.....	78
2.2.3.8 A Teoria das Ligações Múltiplas.....	79
2.2.4 Abordagem Integrativa - Teorias da Nova Liderança ou de Novos Géneros .....	80
2.2.4.1 Teorias da Liderança Carismática .....	81
2.2.4.2 Teorias da Liderança Transacional e Transformacional.....	82
2.2.5 Abordagem Contemporânea.....	86
2.2.5.1 Teoria das Trocas Líder-Membro (TLM) .....	86
<b>CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>89</b>
3.1 O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	90
3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	91
3.2.1 Teorias de Conteúdo Gerais .....	92
3.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	92
3.2.1.2 Teoria ERG de Alderfer .....	94
3.2.1.3 A Teoria dos Motivos de McClelland .....	95
3.2.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais.....	97
3.2.2.1 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg .....	97
3.2.2.2 Teoria das Características da Função.....	99
3.2.3 Teorias de Processo Gerais .....	101
3.2.3.1 Teoria da Equidade de Adams.....	101
3.2.3.2 A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (MODCO) de .....	103
Luthans e Kreitner e a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura .....	103
3.2.4 Teorias de Processo Organizacionais .....	104
3.2.4.1 A Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham.....	104
3.2.4.2 A Teoria das Expectativas de Vroom .....	105
3.2.4.3 A Teoria das Expectativas de Porter e Lawer .....	106
3.2.4.4 A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci .....	107
<b>PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....</b>	<b>111</b>
<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>113</b>
4.1. PROBLEMÁTICA.....	113
4.2. OBJETIVOS .....	116
4.3. HIPÓTESES.....	118
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE ESTUDO.....	119
4.5. VARIÁVEIS .....	119
4.6. POPULAÇÃO ALVO DA INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA.....	121
4.7. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS E TRATAMENTO DOS DADOS	
RECOLHIDOS.....	126
4.7.1 Instrumentos de Recolha de Informação .....	126
4.7.2 Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas .....	130
4.8. PROCEDIMENTOS .....	132
4.8.1 Métodos Estatísticos Utilizados .....	132
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>135</b>
5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	135
5.1.1 Escala de Avaliação de Estilos de Liderança – Comportamento do Gestor de .....	135
Topo da Organização .....	135
5.1.2 Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da .....	137
Organização .....	137
5.1.3 Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos.....	138
5.2. ANÁLISE INFERENCIAL.....	140

5.2.1 Relação entre o Estilo de Liderança da Gestão de Topo e as Variáveis de Caracterização da Amostra .....	142
5.2.2 Relação Entre a Satisfação Face ao Estilo de Liderança e as Variáveis de Caracterização da Amostra .....	145
5.2.3 Relação entre os Fatores Motivacionais dos Colaboradores e as Variáveis de ..... Caracterização da Amostra .....	147
5.2.4 Relação entre o Estilo de Liderança da Gestão de Topo e a Dimensão do..... Quadro Técnico das Câmaras Municipais .....	151
5.2.5 Relação Entre o Grau de Satisfação Face ao Estilo de Liderança Percecionado..... na Gestão de Topo e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais .....	152
5.2.6 Relação entre os Fatores Motivacionais dos Colaboradores e a Dimensão do..... Quadro Técnico das Câmaras Municipais .....	153
5.2.7 Relação entre as Escalas em Estudo .....	154
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	156
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>167</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>173</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>181</b>
ANEXO I.....	183
ANEXO II .....	185





## ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1 - De que estão feitas as Organizações.....	37
FIGURA 2 - O Ambiente Geral e o Ambiente de Tarefa.....	37
FIGURA 3 - Modelo da Liderança de Likert .....	65
FIGURA 4 - Modelo da Grelha de Gestão de Blake e Mouton.....	66
FIGURA 5 - Escala de Modelos de Liderança - Continuum de Liderança .....	69
FIGURA 6 - Forças que Condicionam os Modelos de Liderança .....	70
FIGURA 7 - Modelo Contingencial da Liderança de Fiedler .....	71
FIGURA 8 - Como se ajusta o Líder à Situação – Modelo Contingencial da Liderança de Fiedler.....	71
FIGURA 9 - Modelo Situacional de Hersey e Blanchard .....	74
FIGURA 10 - Modelo das Ligações Múltiplas.....	80
FIGURA 11 - Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	93
FIGURA 12 - Visão Comparativa das Quatro Teorias Motivacionais.....	99
FIGURA 13 - Modelo das Características da Função .....	101
FIGURA 14 -Teoria da Equidade de Adams.....	102
FIGURA 15 - Modelo das Expectativas.....	106
FIGURA 16 - Aplicação do Modelo das Expectativas.....	106



QUADRO 1 - Modelo Triangular de Rowe - A Liderança Estratégica como resultante da Conciliação das Lideranças Gestionária e Visionária .....	60
QUADRO 2 - Traços e competências mais relevantes para a eficácia dos gestores.....	62
QUADRO 3 - Estilos de Liderança e Estádios de Maturidade de acordo com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard .....	74
QUADRO 4 - Processos Decisórios do Modelo Normativo da Tomada de Decisão ...	76
QUADRO 5 - Taxionomia das Teorias da Motivação .....	92
QUADRO 6 - Caraterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder de McClelland .....	97
QUADRO 7 - Fatores Motivadores e Higiénicos de acordo com a Teoria da Motivação-higiene de Herzberg.....	98



## ÍNDICE DE TABELAS

---

TABELA 1 – Número de Respostas por Câmara Municipal.....	123
TABELA 2 - Idade .....	124
TABELA 3 - Género.....	124
TABELA 4 - Habilitação Literária .....	124
TABELA 5 - Tipo de Vínculo dos Colaboradores / Subordinados Técnicos com a Organização .....	125
TABELA 6 - Tempo de Vínculo dos Colaboradores / Subordinados Técnicos com a Organização .....	125
TABELA 7 - Área Funcional Prioritária dos Colaboradores / Subordinados Técnicos .....	126
TABELA 8 - Escala de Avaliação dos Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo da Organização.....	128
TABELA 9 - Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos .....	129
TABELA 10 - Consistência Interna - Escala de Avaliação de Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo da Organização.....	130
TABELA 11 - Consistência Interna - Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos.....	131
TABELA 12 - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação de Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo na Organização.....	135
TABELA 13 – Estatística Descritiva Referentes à Escala de Avaliação de Estilos de Liderança.....	137
TABELA 14 - Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização .....	137
TABELA 15 – Estatística Descritiva: Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização.....	138
TABELA 16 - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos.....	138
TABELA 17 - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos - Fatores Motivacionais.....	139
TABELA 18 - Interpretação dos Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson .	141

TABELA 19 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Idade .....	142
TABELA 20 - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Género .....	142
TABELA 21 - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Habilitação Literária .....	143
TABELA 22 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Tipo de Vínculo .....	143
TABELA 23 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Tempo de Vínculo .....	144
TABELA 24 - Área Funcional Prioritária.....	144
TABELA 25 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Área Funcional Prioritária .....	145
TABELA 26 - Estatística Descritiva e Teste de Kruskall-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Idade .....	145
TABELA 27 - Estatística Descritiva e Teste de Mann-Whitney: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Género .....	146
TABELA 28 - Estatística Descritiva e Teste de Mann-Whitney: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Habilitação Literária .....	146
TABELA 29 - Estatística Descritiva e Teste de Kruskall-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tipo de Vínculo .....	146
TABELA 30 - Estatística Descritiva e Teste de Kruskall-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tempo Trabalho na Organização .....	147
TABELA 31 - Estatística Descritiva e Teste de Kruskall-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Área Funcional Prioritária .....	147
TABELA 32 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Idade .....	148

TABELA 33 - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género.....	148
TABELA 34 - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Habilitação literária.....	149
TABELA 35 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tipo de Vínculo .....	149
TABELA 36 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tempo Trabalho na Organização .....	150
TABELA 37 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Área funcional Prioritária .....	150
TABELA 38 - Estatística Descritiva e Testes de Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais.....	151
TABELA 39 - Estatística Descritiva e Teste de Kruskall-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento Percecionado no Gestor de Topo da Organização e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais .....	152
TABELA 40 - Estatística Descritiva e Testes De Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais .....	153
TABELA 41 - Correlação de Pearson: Relação entre as Escalas em Estudo .....	155





A Liderança e a motivação, fenómenos sociais, em sentido lato, mantêm-se, incontornavelmente, como áreas de interesse para investigadores e académicos. A atualidade e, por conseguinte, a importância destes temas para a investigação, parecem ser indiscutíveis. Se atentarmos nos últimos desenvolvimentos ao nível da gestão ou no campo do exercício político, com os resultados das últimas eleições nos Estados Unidos da América, dificilmente deixaremos de acreditar no dinamismo destes fenómenos e na intrínseca pertinência enquanto objetos de investigação. Partindo deste pressuposto, os trabalhos de investigação nestas áreas irão sempre encontrar novos caminhos e dimensões de análise. Sendo as organizações um dos campos no qual ambos os fenómenos podem ser analisados, tornou-se pertinente delimitar o objeto da presente investigação ao contexto organizacional.

A forma de organização da investigação conduzida passou, em primeiro lugar, por uma revisão da literatura relativa às organizações, e seguidamente e de forma mais exaustiva no que concerne às várias teorias de liderança e da motivação para nos centrarmos, em seguida, numa análise empírica no contexto das Câmaras Municipais portuguesas, organizações pertencentes à Administração Autónoma Local.

Face à especificidade do tema, a revisão da literatura assume-se como um exigente trabalho para qualquer interessado. Apesar de inúmeros investigadores na área da administração pública reconhecerem a importância da liderança, no setor público, conforme refere Barth-Farkas e Vera (2014), a investigação sobre estilos de liderança na gestão de topo em Portugal, neste setor, não tem sido profusa. Admitimos que a justificação apresentada pelo mesmo autor seja válida, ou seja, supõe-se, segundo o autor, que abordagens mais modernas de liderança se revelam menos eficazes no setor público do que no privado, o que gera menos interesse para a investigação. De acordo com Moynihan, Pandey e Wright (2014), o ambiente em que as organizações públicas são geridas tem vindo a tornar-se cada vez mais exigente, em termos de inovação de desempenho, apesar das limitações de recursos para o fazer. Os recursos humanos são um dos aspetos de maior relevância no contexto organizacional, pelo que compreender os fatores que motivam os colaboradores/subordinados técnicos das Câmaras Municipais, nos pareceu ser um aspeto importante no contexto da nossa investigação.

O presente estudo, que investiga empiricamente estilos de liderança dominantes na Gestão de Topo das Câmaras Municipais portuguesas e sua relação com motivação de

colaboradores / subordinados técnicos é, por isso, uma tentativa de melhorar a nossa compreensão sobre liderança no setor público e reduzir a lacuna de pesquisa, anteriormente mencionada, neste campo pouco investigado.

Partindo desta problemática, estabelecemos um conjunto de objetivos detalhados no capítulo IV, na segunda parte da presente dissertação, cuja concretização implicou um estudo exploratório, quantitativo e correlacional, sobre uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por setenta e dois colaboradores / subordinados técnicos de três Câmaras Municipais que representam os Municípios que estiveram na génese da antiga NUT III Serra da Estrela, atualmente integrada na NUT III Beiras e Serra da Estrela e que, apesar da proximidade física, possuem quadros técnicos de diferentes dimensões.

A dissertação está estruturada em duas partes que englobam cinco capítulos.

A primeira parte, dedicada ao enquadramento teórico da investigação, é constituída por três capítulos.

No primeiro capítulo, intitulado *Organizações*, expomos e refletimos sobre algumas definições de organização, suas possíveis estruturas, diferenças entre tipologias de organizações, centrando, no final a nossa revisão da literatura no estudo das Câmaras Municipais. No segundo capítulo, designado *Liderança nas Organizações*, procurámos apresentar a multiplicidade de concetualizações, que ao longo de décadas de estudo foram despontando sobre a definição de liderança, abordando, em seguida, as diferentes teorias e estilos de liderança que a investigação trouxe ao nosso conhecimento, em contexto organizacional. O terceiro capítulo versa sobre o tema *Motivação nas Organizações*, apresentando as diferentes conceções e teorizações em torno do conceito de motivação de forma a percebermos em que aspetos se relaciona com o conceito de liderança.

A segunda parte deste trabalho é composta por dois capítulos, nos quais abordamos as questões inerentes à investigação empírica e sua metodologia. Assim, começámos por descrever e caracterizar a problemática, os objetivos do estudo, as hipóteses, as variáveis, o tipo de investigação, a população alvo, a amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos seguidos relativamente aos instrumentos de recolha de dados, sua análise de consistência e métodos estatísticos utilizados na investigação. No segundo capítulo, desta parte, damos a conhecer os dados da nossa investigação, apresentando uma análise descritiva e uma análise inferencial e terminando com a discussão dos resultados, à luz das investigações de outros autores.

O nosso trabalho termina com a apresentação das conclusões, algumas considerações e sugestões passíveis de aplicação em futuras investigações ou mesmo de implementação ao nível da gestão de topo das Câmaras Municipais.







## CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES

Conceber a sociedade atual sem organizações parece-nos uma ideia inverosímil. As organizações são um dos pilares da vida em sociedade. Criadas pelo homem, pela necessidade de fazer face a problemas e encontrar soluções ora estáveis e duradouras, ora dinâmicas e inovadoras, as organizações são de natureza e ordem diversa. Surgem nas mais variadas formas e contextos; apresentam diferentes estruturas; e servem para responder de múltiplas formas a inúmeras necessidades e problemas aos quais os indivíduos, isoladamente não têm capacidade nem recursos para fazer face. As organizações afiguram-se, assim, como um fenómeno diverso, o qual, além de conter em si essa diversidade intrínseca e poder ser, por essa razão, objeto de estudo e de análise sob vários prismas, é, também, influenciado por fatores externos e dinâmicos. A este propósito, Chiavenato (2009, p. 2) afirma que “as organizações são a criação mais sofisticada e complexa da humanidade”.

Como primeira preocupação neste estudo surge-nos, assim, a necessidade de compreender o conceito de organização; compreender como é assumido e apreendido, na perspetiva da própria organização da sociedade moderna.

### 1.1 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Podemos compreender a pertinência e a atualidade da afirmação de Chiavenato (2009), se refletirmos sobre as invenções nos mais diversos campos e sobre a evolução da sociedade até aos dias de hoje.

Todas as descobertas modernas são o produto de organizações que projetam, criam, desenvolvem, produzem, aperfeiçoam, distribuem e entregam aquilo de que necessitamos para viver. As organizações inovam continuamente produtos, serviços, instalações, meios de entretenimento e informação. De facto, vivemos numa sociedade de organizações que planeiam e produzem quase tudo. Nascemos em organizações, nas quais aprendemos e trabalhamos a maior parte das nossas vidas e inclusivamente morremos nelas (Chiavenato, 2009, p. 2).

Do ponto de vista sociológico a organização tem interesse enquanto objeto social, corporizado nas mais diversas formas e, enquanto problema central para áreas de estudo particulares da Sociologia.

A palavra «organização» designa ao mesmo tempo um objeto social e um problema central da sociologia da ação. O objeto social é bem conhecido: as administrações públicas, as empresas industriais, comerciais e de serviços, tal como os partidos políticos e as associações de toda a espécie de que somos ao mesmo tempo os assalariados, os membros e/ou militantes

e os clientes, são todas elas organizações, isto é, conjuntos humanos ordenados e hierarquizados em ordem a assegurar a cooperação e a coordenação dos seus membros para determinadas finalidades. Segundo os fins visados, os mecanismos de constrangimentos postos em ação no seu seio e os modos de legitimação da autoridade, essas organizações são muito diferentes e têm características e modos de funcionamento dissemelhantes que podemos classificar em diversas tipologias. Mas, para além de tais diferenças, têm todas elas um «problema» em comum: o de obter dos seus membros o mínimo de cooperação indispensável à sua sobrevivência. Este não é um dado natural, mas um facto a explicar na medida em que se supõe sempre o estabelecimento e a manutenção de um mínimo de cooperação entre atores que mantêm cada qual um mínimo de autonomia e cujos interesses não são forçosamente convergentes (Boudon, Besnard, Cherkaoui, & Lécuyer, 1990, p. 181).

Para além desta conceitualização de ordem mais sociológica, muitos são os autores que se debruçam sobre a análise do conceito de organização, enquanto objeto social. Chiavenato (2009) revisita o conceito de organização segundo diversos autores. Assim, apresenta-nos a organização como “um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum” (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, p. 7). Remete-nos, também, para a definição de Parsons, de acordo com a qual “as organizações são unidades sociais e agrupamentos humanos criados com o fim de realizar objetivos específicos” (Parsons, 1960, p. 17, citado por Chiavenato, 2009, p. 24).

Na mesma época, também Stinchcombe (1965) entendia as organizações como unidades sociais:

As organizações caracterizam-se por ter um conjunto de relações sociais estáveis, deliberadamente criadas com a intenção explícita de alcançar objetivos e metas. Assim, a organização é uma unidade social na qual as pessoas têm relações estáveis (não necessariamente frente a frente) com o propósito de facilitar a realização de um conjunto de propósitos (Stinchcombe, 1965, p. 142, citado por Chiavenato, 2009, p. 24).

Na década de setenta, Barnard (1971) entende que a organização é, em si mesma, um sistema social:

A organização é um sistema social cooperativo baseado na razão. A sua existência requer três condições: a interação entre duas ou mais pessoas, o desejo e a vontade de cooperar e o propósito de alcançar um objetivo comum. As organizações são criadas para gerar o esforço simultâneo de várias pessoas e para cumprir propósitos que seriam inalcançáveis de forma individual (Barnard, 1971, citado por Chiavenato, 2009, p. 24).



Para Etzioni (1989, citado por Milani, Mosquin & Michel, 2008), “a organização deve ser vista como uma unidade social que procura atingir objetivos específicos, sendo estruturada para tal”.

Para Drucker (1997), “o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa para tornar conhecimento em conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes serão” (Drucker, 1997, citado por Milani, Mosquin, & Michel, 2008).

Há, no entanto, autores, também na década de 90, como Sousa (1997), que entendem a organização enquanto grupo de indivíduos. O autor define organização como um “grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios” (p. 18).

Também Robbins e Judge (2009, p. 40) entendem a organização como “uma unidade social coordenada de forma consciente, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com a intenção de realizar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. Maximiano (2000), por sua vez retoma a ideia de Cleland e King (1975), da organização enquanto sistema e define-a como “um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos (...). Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem para realizar um objetivo explícito” (Cleland & King, 1975, pp. 5-8, citados por Maximiano, 2000, p. 91).

Revisitando a literatura sobre o tema, é nos dado, pois, observar que existe um vasto conjunto de definições de organização e de modelos teóricos desenvolvidos em torno do conceito, também eles abrangendo uma série de entidades que, tendo atributos comuns, também se diferenciam entre si tornando este exercício de concetualização particularmente complexo.

No entanto, apesar de alguma heterogeneidade, grande parte das definições de organização, ao longo de décadas, parecem remeter para uma ideia comum, a ideia da interdependência humana e para a necessidade de especialização da sociedade, em torno de objetivos e propósitos comuns. A condição humana não permite ao homem viver isolado. Interagir foi, desde sempre, uma necessidade e, desse processo de interação humana, nasceram, ao longo dos tempos, entidades a que chamamos organizações, que refletem a

forma que o homem encontrou para poder resolver problemas e satisfazer necessidades que, isoladamente, o mesmo não conseguiria suprir.

O entendimento da organização como um objeto social, transporta-nos, pois, para a dimensão da organização, entendida enquanto uma entidade que tem forma. A componente da forma remete-nos para o processo de gestão e coordenação, quer dos indivíduos quer das atividades da organização. Assim, a organização formal obedece a uma estrutura, a regras e procedimentos que servem para orientar o modo como cada um na organização desempenha tarefas e para regular o funcionamento da mesma.

## 1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUAS CONFIGURAÇÕES

Segundo Nascimento (2008), um conceito crítico e objetivo de organização passa por compreender, que ao falarmos de organizações não estamos perante coisas nem grupos mas perante sistemas sociais abertos de processos e relações entre indivíduos que visam produzir resultados, integram a divisão de atividades ordenadas no tempo e no espaço, que para serem executadas implicam a coordenação de recursos, conhecimentos e habilidades; que a prossecução dos objetivos implica o desenvolvimento de ciclos de operações, cujos recursos provêm do resultado de ciclos anteriores; que os resultados estão dependentes da inserção da organização num campo ou domínio social, o qual condiciona os próprios objetivos e resultados, até porque impõe exigências e regras às operações; e, finalmente, que a execução temporal e espacial ordenada das atividades da organização são garantidas pela existência de uma hierarquia de comando e um sistema de poder.

A organização é, pois, muito mais do que a união de pessoas com objetivos e propósitos comuns. Importa, pois, compreender a diferença entre organização e estrutura da organização. Nascimento (2008) relembra-nos que, na ótica da administração, é comum associar a organização a grupos de pessoas que trabalham juntas de forma ordenada e estruturada com o fim de alcançar resultados, o que nos leva à necessidade de distinguir a ação individual da ação coletiva. Enquanto na ação individual cada indivíduo age por si, ainda que sob a influência dos valores, do conhecimento e dos constrangimentos sociais, na ação coletiva o indivíduo não age sozinho; trabalha, inevitavelmente, junto com os outros indivíduos. É do desenvolvimento desta ação coletiva que surge a necessidade da divisão do trabalho e a necessidade de coordenação. Como destacou Gulick (1937), a divisão do trabalho é necessária:

Porque os homens diferem em natureza, capacidade e habilidade, e aumentam muito sua destreza pela especialização; porque o mesmo homem não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo; porque o mesmo homem não pode fazer duas coisas ao mesmo tempo; porque a variedade de conhecimentos e habilidades é tão grande que um homem não consegue em toda sua vida saber mais do que uma pequena fração disso tudo (Gulick, 1937, p. 3).

Por sua vez, para Cunha (1999), a ideia da ação coletiva coordenada está transversalmente subjacente à generalidade das definições de organização e a estrutura organizacional surge como um imperativo que assegura a coordenação das atividades. Segundo Mintzberg (1979), a estrutura organizacional assume-se para a organização como o garante da divisão das atividades coletivas em tarefas e da forma como a organização estabelece a coordenação e ligação entre as mesmas.

A importância da estrutura organizacional é reconhecida por todos os autores que estudam as organizações, ainda que a ênfase seja posta, por vezes, sobre diferentes aspectos.

Para Bilhim (1996, p. 22), “a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões”.

De acordo com Cunha (1999), a estrutura assume-se como o esqueleto da organização, que afeta o comportamento da mesma e no interior da mesma, ao definir a forma como a organização divide o trabalho em tarefas e estabelece a coordenação entre estas. Para Chambel e Curral (1998, p. 19), “na estrutura, podemos distinguir, por um lado, os meios usados para dividir o trabalho e, por outro, os meios usados para o coordenar”, o que nos remete para duas noções diferenciadas: a noção de função e a noção de autoridade.

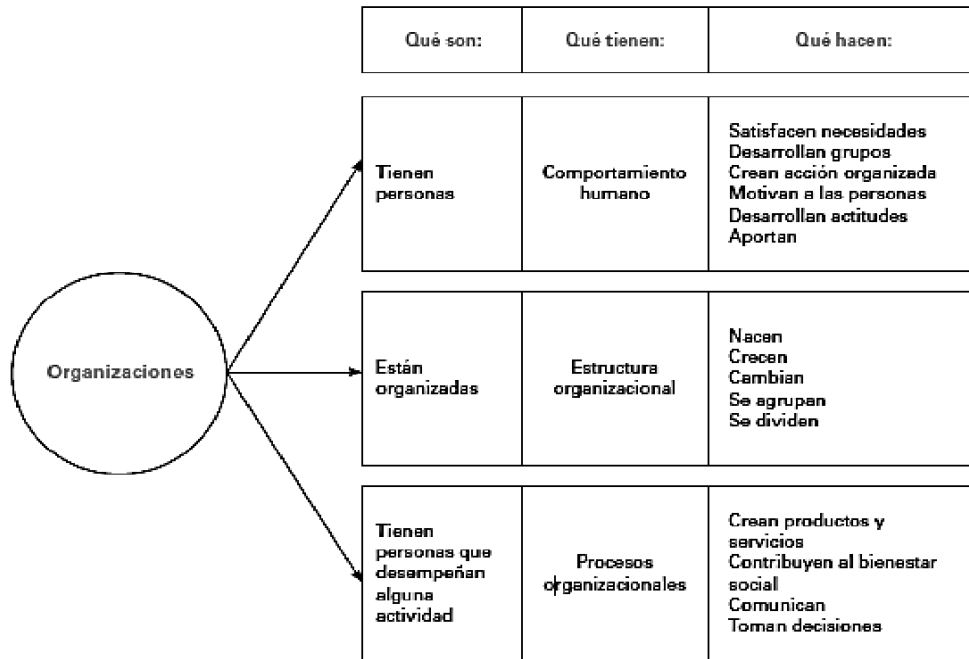
Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007, p. 605), “a estrutura de cada organização deve ser desenhada e implementada de forma a ajustar-se às características específicas dessa organização (em termos de pessoas, estratégia, produtos, tecnologia, etc.)” tendo de evoluir de forma a acompanhar as alterações que ocorrem nas organizações.

Por sua vez, Teixeira (1998) diz-nos que é no conjunto de relações formais que se estabelecem entre os grupos e os indivíduos da organização, que assenta a estrutura organizacional. É esta estrutura que define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades. Esta estrutura, de acordo com o mesmo autor, encontra-se habitualmente representada num diagrama chamado organograma (ou organograma).

Em Carvalho (2009), voltamos a encontrar a referência à representação gráfica desta estrutura; o autor descreve quatro fases fundamentais na construção da estrutura organizacional: a definição escrita dos objetivos; a determinação das grandes atividades para atingir os objetivos; o reagrupamento das atividades em grandes funções ligadas entre si, com hierarquia de responsabilidades e de funções concretas; e a unificação sistemática das grandes funções num único responsável por atividade, que nomeia as pessoas para os cargos. Também ele se refere ao organograma como a representação gráfica desta estrutura, que permite perceber a localização das diversas funções, e ter uma visão geral do sistema de relações internas que ela comporta. (Carvalho, 2009, pp. 133-134, citado por Figueiredo, 2012).

Há autores que abordam a existência de outros aspetos que contribuem para determinar a estrutura da organização. Por exemplo, Ferreira, Neves e Caetano (2001) realçam a soma das sinergias dos meios empregues para dividir o trabalho em tarefas diferentes, a qual, segundo os autores, assegura a coordenação e o controlo das mesmas, como o aspeto principal em que reside a estrutura organizacional.

Chiavenato (2009), à semelhança de outros autores, observa que as organizações, para além de serem sistemas sociais, algo que decorre do facto de serem constituídas por indivíduos em constante interação, devem ser consideradas, também, como sistemas abertos e que, enquanto tal, estão num processo contínuo de troca com o meio ambiente. O autor resume numa ilustração gráfica (Figura n.º 1) de que são feitas as organizações, o que nos permite distinguir, a organização da estrutura organizacional.



**Figura 1** - De que estão feitas as Organizações

Fonte: (Chiavenato, 2009, p. 26)

O autor ilustra, igualmente e de forma objetiva, os aspetos ou variáveis que as influenciam (Figura n.º 2), realçando que “as organizações não vivem no vazio nem são autossuficientes ou autónomas” (p. 34) e para que possamos compreender a sua dinâmica é necessário perceber o que se passa à sua volta, perceber a envolvente, o contexto, o conjunto de circunstâncias em que estas se inserem e em que se inserem as tarefas nelas desenvolvidas, tarefa de grande exigência e complexidade.



**Figura 2** O Ambiente Geral e o Ambiente de Tarefa

A estrutura organizacional é uma realidade influenciada e determinada por várias variáveis; é “a maneira pela qual o trabalho é formalmente dividido, agrupado e coordenado” (Robbins & Judge, 2009, p. 553) e que, como defendem Câmara, Guerra e Rodrigues “deve dar resposta adequada aos desafios da envolvente exterior, sendo uma fonte de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que dá resposta às exigências e expectativas dos clientes internos da empresa” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 301), sendo simultaneamente o suporte das tarefas que permitem atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para Bilhim (1996),

A estrutura organizacional auxilia a organização a alcançar os seus objetivos através de três maneiras:

- Como estrutura básica, tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas, etc.;
- Como mecanismo de operação, conformando os comportamentos dos indivíduos por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação e recompensa, programações e sistemas de comunicação;
- Como mecanismo de decisão, processando informação com origem na envolvente externa e interna e cruzando, avaliando e disponibilizando as informações indispensáveis aos decisores (p. 23).

Importa referir que sendo a estrutura organizacional influenciada e determinada por diferentes variáveis, pode apresentar-se com diferentes características e desenhos. Graficamente é apresentada sob a forma de organograma, desenho ou representação gráfica e permite, pois, conhecer “a localização das diversas funções e uma visão geral do sistema de relações internas que se estabelecem entre essas funções” (Carvalho, 2009, p. 134, citado por Figueiredo, 2012, p. 12). É através do desenho que, num determinado momento, podemos perceber a estrutura da organização, ainda que este não seja imutável. Ainda de acordo com Chiavenato (2009), para o desenho da estrutura organizacional é importante ter em conta aspetos fundamentais, como a forma de divisão do trabalho, a sua atribuição a diferentes posições, grupos, unidades e departamentos, e como conseguir a coordenação necessária para alcançar de forma sincronizada os objetivos da organização. Tudo isto pode ser conhecido e compreendido pela interpretação do organograma e descrição dos cargos.

Admitindo que a combinação de fatores ou variáveis é diferente de organização para organização, não existe um modelo único de estrutura organizacional nem de representação da mesma. O mesmo é dizer que existem diferentes tipos de estruturas organizacionais e de organogramas.

Também Cunha e colaboradores (2007) consideram que fatores como as mudanças ambientais e a evolução tecnológica, combinadas com o aparecimento de novas realidades sociais e económicas, têm levado as organizações a produzir adaptações nas suas estruturas e organogramas.

Assim, se a estrutura da organização estabelece a forma de distribuir, agrupar e coordenar as tarefas da organização, afigura-se como algo importante, perceber os diferentes modelos de organizações. A sobrevivência das organizações surge-nos, pois, como uma realidade dependente da capacidade que as mesmas têm de se adaptar às exigências do contexto em que se inserem.

Chiavenato (2009) identifica, primariamente, três modelos básicos de organização, com base na estrutura: a organização com base numa estrutura simples, numa estrutura burocrática e numa estrutura matricial. Considera, posteriormente, como novos modelos de organização, os modelos que assentam na estrutura de equipa e na estrutura em forma de rede; e, finalmente, uma nova lógica de organização, as organizações do mundo moderno a emergirem em presença dos desafios da globalização e que assentam na evolução das estruturas vertical e horizontal, para modelos de organização funcional vertical, organização funcional por processos (matricial) e organização horizontal baseada em processos.

Não sendo este o objeto de estudo da nossa investigação, faremos uma abordagem superficial e resumida dos diferentes tipos de estrutura.

A **estrutura organizacional simples**, aquela que é considerada por diversos autores como o tipo “mais rudimentar e elementar de organização” (Mintzberg, 1980, p. 322), é a que de forma mais comum encontramos em pequenas organizações ou em organizações em formação, e caracteriza-se por apresentar a autoridade centralizada no proprietário, que é simultaneamente quem gere ou dirige, não havendo lugar a delegação.

O **modelo burocrático de organização**, de acordo com Chiavenato (2009), é encontrado em organizações de maior dimensão e que baseiam a sua atividade na standardização, em tarefas rotineiras e especializadas, com regras e procedimentos muito formais, onde há departamentalização das funções e tarefas, autoridade centralizada e tomada de decisões associada à cadeia de comando. Trata-se de um tipo de estrutura, segundo o autor, que permite às organizações atingir os objetivos a que se propõem com maior racionalidade, dada a precisão e exatidão na definição de tudo, o que permite decisões rápidas. Tudo é programado e decidido mediante essa programação. Não obstante a tendência para que cada um dentro da organização se concentre nos seus próprios objetivos, dando por isso lugar à especialização, faz com que as metas gerais da organização fiquem em segundo plano. Trata-

se de um tipo de estrutura rígida que dificilmente se adapta em cenários que exijam inovação e mudanças.

Encontramos também organizações nas quais o **modelo de estrutura assenta na divisão do trabalho em áreas funcionais**, isto é, a organização estrutura os seus departamentos com base nas funções ou áreas de conhecimento. Tal como a estrutura simples é uma estrutura rígida, assente no trabalho rotineiro e que em algumas situações é demasiado dependente de quem a dirige. Encontramos, neste tipo de estrutura uma definição clara de responsabilidade, a centralização de decisões, mas, igualmente, uma perda de visão dos objetivos globais da organização.

Por sua vez, quando numa organização encontramos unidades agrupadas em função do produto ou do mercado, com objetivos “operacionais e passíveis de quantificação, quer se trate de características de produto quer de resultados globais de atividade, e visando uma melhor adaptação ao contexto e simultaneamente uma divisão do risco,” estamos em presença de uma **estrutura divisional** (Ferreira et al., 2001, p. 498). Neste modelo de estrutura organizacional, característico de grandes empresas com filiais, privilegia-se a procura de resultados tipo, com padrão *standard*, em função do produto, cliente ou mercado (Costa, Fell & Souza, 2012).

Existe um outro modelo de organizações cuja estrutura adotada tem o seu enfoque em projetos. São estruturas que funcionam em organizações com projetos de caráter temporário, extinguindo-se geralmente quando os projetos terminam e nas quais as pessoas são agrupadas em função do projeto a que pertencem, em departamentos funcionais, com objetivos bem definidos. Apresentando como grande vantagem um acompanhamento próximo dos resultados, são, todavia, organizações nas quais há alguma propensão para a duplicação de tarefas e custos (Figueiredo, 2012).

A **estrutura matricial** é, de acordo com Chiavenato (2009, p. 108), uma “estrutura híbrida ou mista, que combina, na mesma estrutura organizacional duas formas de separação por departamentos: funcional e por produtos”. Neste tipo de estrutura é comum a existência de uma dupla linha de autoridade e, por conseguinte, uma dupla subordinação e dois tipos de departamentalização. Encontramos esta estrutura em organizações com alguma complexidade, que exigem que as funções estejam em sincronia com os produtos ou serviços que a organização oferece.

Chiavenato (2009), debruça-se ainda sobre a análise daquelas a que chama as novas opções estruturais das organizações, aquelas que segundo o autor surgem da necessidade de



tornar as organizações mais competitivas e eficazes. Neste contexto identifica três modelos principais: a estrutura de equipa, a organização virtual e a organização sem fronteiras.

A **estrutura em equipa** tornou-se uma das tendências mais modernas de estruturar o trabalho nas organizações. Na literatura são também designadas como organizações sem fronteiras. Neste modelo de estrutura as equipas apresentam-se como sistemas de coordenação e de integração, rompendo com a conceção da departamentalização. A organização torna-se mais horizontal, obrigando à descentralização da tomada de decisões exigindo que os funcionários sejam simultaneamente generalistas e especialistas

As organizações com a **estrutura em rede** conhecidas também pela designação de organizações modulares ou virtuais são um outro modelo recente, de aplicação mais comum em organizações pequenas; “as redes são formas multi-organizacionais que englobam um conjunto de organizações ou unidades de negócio, com poucos níveis hierárquicos e recurso extensivo à subcontratação (*outsourcing*)” (p. 620). De acordo com Chiavenato (2009), são designadas de virtuais porque assentam numa rede de relações que contratam serviços a quem os faz ou produz melhor ou a organizações especializadas e a baixos custos e que se relacionam para a realização de projetos. Trata-se claramente de um modelo possível graças à evolução tecnológica, com uma estrutura descentralizada, com o mínimo de departamentos, e maximizando a tercearização das suas atividades. No mundo moderno e globalizado e em constante evolução, a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação face aos desafios. Chiavenato (2009) realça que estamos perante uma nova lógica nas organizações que “está focada na simplificação, na flexibilidade e na atribuição de poderes às pessoas” (p. 115).

### 1.3 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

As organizações são, portanto, entidades com estruturas variáveis, nomeadamente aquelas que integram o sistema produtivo. Mas a sua existência não se restringe apenas a este. A organização da sociedade assenta, toda ela, num funcionamento com base em organizações, ainda que nem sempre o objetivo último destas seja a produção e o lucro a ela associado. As organizações são muitas vezes o resultado da necessidade de dar resposta a problemas e anseios da sociedade ou entidades criadas para a defesa de interesses coletivos. Assim, encontramos uma diversidade de tipologias de organizações.

Podemos classificar as organizações segundo vários critérios, sendo dos mais comuns, o fim a que se destinam (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos) e a esfera ou

setor jurídico e económico de atuação. De um modo geral, as organizações com fins lucrativos estão na esfera privada e as organizações não lucrativas no setor público. Porém, a distinção não é assim tão linear. Se para a sociedade é claro que empresas são organizações com fins lucrativos e que, de um modo geral são privadas, ainda que existindo, todavia, empresas públicas e que os serviços públicos são desempenhados por organizações do setor público, que não têm fins lucrativos, já nem sempre é fácil entender o enquadramento de toda uma panóplia de outras organizações, sem fins lucrativos, que não fazem parte do setor público, nem do setor privado como as Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS –, as Organizações Não Governamentais – ONGs –, as Fundações, as entidades dedicadas à filantropia, etc. e que integram aquele que é usualmente designado como o terceiro setor.

A distinção habitual entre setores, segundo Maximiano (2010), advém de estar convencionalizado que o setor governamental é o primeiro setor e o setor empresarial é o segundo setor. Mas, para sermos mais precisos, a distinção e caracterização dos três setores que determinam a organização administrativa e económica do estado – Público, Privado e Setor Cooperativo e Social – ou seja, dos setores aos quais é reconhecida a propriedade dos meios de produção, está consagrada no artigo 82º da própria Constituição da República Portuguesa (Assembleia da República, 2005).

Segundo o n.º 2 do artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, o Setor Público, habitualmente identificado como o primeiro setor, “é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas” (Assembleia da República, 2005, p. 60). Ao primeiro setor, administrado pelo governo, de acordo com Maximiano (2010), está acometida a prestação dos serviços à comunidade em geral, sendo os recursos financeiros, das organizações a ele afetas, garantidos pela receita fiscal dos impostos, taxas e contribuições.

De acordo com o n.º 3 do mesmo artigo da Constituição, o Setor Privado, identificado habitualmente como o segundo setor, é “constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou coletivas privadas” (Assembleia da República, 2005, p. 60). Trata-se do setor empresarial e onde atuam as organizações com fins lucrativos e constituídas com os seus próprios recursos financeiros ou de terceiros.

O terceiro setor é aquele onde se encontram as organizações que não têm fins lucrativos e que não têm dependência administrativa do governo e que é definido, em termos constitucionais, como o “setor cooperativo e social” (Assembleia da República, 2005, p. 61). Nele se enquadram as organizações cujos meios de produção são possuídos por cooperativas,

comunidades locais, de exploração coletiva dos trabalhadores e/ou por pessoas coletivas, sem caráter lucrativo.

No presente estudo iremos centrar a nossa atenção apenas em algumas organizações do primeiro setor, o Setor Público, por ser objeto da nossa investigação.

O Setor Público é aquele em que é visível a Administração Pública do Estado, entendido o conceito de Estado, aqui, na sua aceção administrativa, isto é, enquanto “pessoa coletiva pública que, no seio da comunidade nacional, desempenha, sob a direção do Governo a atividade administrativa” (Amaral, 2016, p. 194). O Estado, aqui “tomado em sentido jurídico-administrativo, não se confunde com o Estado soberano, sendo apenas uma – embora a principal – das organizações públicas” (Caupers, 2009, p. 30).

De acordo com Amaral (2016), formalmente, também esta administração pública tem uma aceção orgânica, que consiste num conjunto vasto e complexo de organismos (sistema de serviços e entidades) que existe e funciona para garantir em nome da comunidade, a satisfação por forma regular e contínua das necessidades coletivas e uma aceção material ou funcional, que se traduz na própria atividade desses serviços e entidades administrativas, desenvolvida para servir a comunidade, com vista à satisfação regular e contínua dessas necessidades coletivas anteriormente identificadas. Também Caupers (2009), faz referência à necessidade de distinguirmos estas duas formas de entender a expressão administração pública: em sentido orgânico e em sentido material ou funcional, clarificando ainda, ao nível da polissemia da expressão, o uso de iniciais maiúsculas para o sentido orgânico e de minúsculas para o sentido material e funcional. De igual modo, alerta para a necessidade de percebermos que, para além do Estado, há outras organizações públicas que integram a Administração Pública.

O Setor Público, através dos órgãos e das entidades que integram a Administração Pública, pode desenvolver a sua atividade de forma direta ou indireta. A Constituição da República Portuguesa dedica o título IX da Parte III à Administração Pública, estabelecendo o quadro legal, no que concerne aos princípios gerais, estrutura, direitos, garantias, regimes, restrições e responsabilidades a que esta está legalmente vinculada.

A Administração Pública do Estado reveste-se de várias formas. Podemos distinguir, primariamente, a Administração Central da Administração Local do Estado. Na primeira, a atividade dos órgãos e serviços é competente no território nacional; na segunda encontra-se circunscrita a áreas territoriais, embora não deva ser confundida com a administração a cargo das Autarquias Locais. A Administração Central é dirigida pelo Governo. A Administração Local ou Periférica do Estado é visível nos órgãos e serviços locais do Estado; nos órgãos e

serviços locais de institutos e de associações públicas; nos órgãos e serviços internos do Estado e nos órgãos e serviços externos de institutos públicos e associações públicas.

Em segundo lugar há que distinguir entre a administração direta e a administração indireta do Estado. A administração direta do Estado é a atividade exercida pelos serviços diretamente integrados no Estado enquanto pessoa coletiva, de que são exemplo os Ministérios, as Secretarias de Estado e as Direções Gerais; já a administração indireta é a atividade que é exercida por pessoas coletivas públicas, distintas do Estado, mas para fins do próprio Estado, tais como, fundações públicas como a Fundação para a Ciência e Tecnologia, ou Institutos como o Instituto Português do Desporto e Juventude.

Diferente da Administração Central e da Administração Periférica ou Local do Estado é ainda a Administração Autónoma do Estado, aquela que tem em vista interesses públicos respeitantes a certas coletividades ou agrupamentos intraestaduais de direito público, que se dirigem autonomamente, isto é, sem estarem sujeitos à superintendência do Estado, entendido aqui como Governo. É neste contexto administrativo que se enquadram as Autarquias Locais, as Universidades Públicas e Associações Públicas.

Acresce, para finalizar esta breve caracterização da administração pública, que integra o primeiro setor, referir a Administração Independente do Estado, presente fundamentalmente nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Trata-se de uma forma de administração exercida por pessoas coletivas de direito público. São entidades com população e territórios com estatuto político e administrativo e governo próprios.

Para o presente estudo vão ser objeto de análise apenas algumas organizações que se enquadram na Administração Autónoma do Estado, nomeadamente as Autarquias Locais.

#### 1.4 ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL PORTUGUESA

Ao falarmos de Administração Local e das suas organizações estamos, doravante, apenas a reportar-nos ao contexto da Administração Autónoma do Estado. Esta Administração Local é constituída por diferentes entidades: as autarquias locais que integram os municípios e as freguesias; as entidades intermunicipais, que integram as áreas metropolitanas e as comunidades intermunicipais; as associações de fins específicos de municípios e freguesias, e ainda as empresas locais.

O presente estudo vai centrar particular atenção em algumas das organizações que integram as autarquias locais, definidas, nos termos do artigo n.º 235 da Constituição da República Portuguesa como “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos,

que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas” (Assembleia da República, 2005, p. 130). Em Portugal continental as autarquias locais são os municípios e as freguesias, estando ainda prevista, no n.º 1 do artigo 236º da Constituição, as regiões administrativas, entidades, todavia, não instituídas. Aos municípios, cujo quadro de competências e regime jurídico de funcionamento dos seus órgãos se encontram regulamentados na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e na Lei n.º 169/99, de 18 de setembro com posteriores alterações, não revogadas pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, cabe a “prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição do concelho, mediante órgãos representativos por ela eleitos” (DGAL, 2018), a assembleia municipal, órgão deliberativo e a câmara municipal, órgão executivo.

## 1.5 AS CÂMARAS MUNICIPAIS E O NOVO MODELO DE GOVERNAÇÃO PÚBLICA

As Câmaras Municipais, órgãos executivos colegiais dos municípios, assim definidos nos termos do artigo n.º 252 da Constituição da República Portuguesa (Assembleia da República, 2005) para assegurarem a prossecução de interesses próprios das populações respetivas e para o exercício das competências que lhes estão atribuídas, dispõem de estruturas e serviços que se constituem como organizações.

Convém compreender que o papel desta Administração Local tem sofrido uma enorme evolução, desde as primeiras eleições autárquicas em democracia, em 1976, tendo tido a inovação e o conhecimento, nas últimas décadas, um papel preponderante. Tem sido conferida à Administração Local uma importância crescente no desenvolvimento económico de Portugal. Numa economia globalizada, como aquela em que vivemos atualmente, a Administração Pública, seja Central ou Autónoma Local, necessita de exercer e implementar ações e intervenções em diversos domínios e escalas, que vão das relações com a economia externa à administração e gestão ao nível local.

As administrações deixam de ter um papel de organizador dos serviços públicos e assumem cada vez mais um papel ativo na delimitação de políticas de desenvolvimento, implicadas tanto em gerir fatores de infraestrutura produtiva quanto em produzir por meio de políticas públicas condições gerais de produção e bem-estar para toda a população. (...) Quando falamos em organização administrativa nos referimos a diferentes níveis de governos, cujas atribuições são constitucionalmente delimitadas (Oliveira, 2016, p. 3).

Atualmente, o modelo de gestão autárquica em Portugal consagra funções que concorrem para o desenvolvimento económico a par de outras que têm em vista a maior proximidade com as populações. Assistimos hoje a um modelo de governação autárquica e a uma cultura organizacional, nas autarquias, cada vez mais próximos da cultura e dinâmica empresariais, visíveis na forma empenhada como é exercida a ação governativa e executiva, na proximidade com os cidadãos, no esforço empreendedor e autónomo que é posto na produção de políticas e medidas de desenvolvimento locais, na busca pela produtividade dos recursos humanos e no emagrecimento e flexibilidade das estruturas organizativas dos serviços. Acresce a tudo isto que, não raras vezes, é hoje exigido às autarquias designadamente aos municípios, enquanto poder público, que pautem a sua ação administrativa por matrizes económicas, que englobam a disputa por investimentos escassos e por ações que visem contrariar ou minimizar os efeitos dos indicadores de emprego e que apostem na competitividade dos territórios (Catarino, Faro, & Vargas, 2007).

Na prossecução da atividade administrativa, como já referimos, as Câmaras Municipais contam com estruturas constituídas por serviços e agentes que se configuram como verdadeiras organizações. Mas, decorre da evolução no paradigma do municipalismo que estas organizações persigam cada vez mais objetivos de produtividade, eficácia e eficiência ao invés de se limitarem a ser estruturas burocráticas. Assistimos, atualmente, a uma reinvenção no modelo de funcionamento da Administração Pública Local, nomeadamente nas Câmaras Municipais. Pede-se à Administração Pública Local, aquilo que já em 2004, Bilhim (2004a) descreveu como um serviço público de qualidade prestado com eficiência, e eficácia, por conseguinte, com o menor custo possível e que a torne habilitada perante os desafios e missões atuais mas que “obrigam os líderes a pôr em causa os processos e as estruturas organizacionais tradicionais” (Bilhim, 2004b).

A alteração no modelo de gestão autárquica não acontece de forma isolada. Decorre de fatores estruturais e conjunturais, que têm afetado designadamente as finanças públicas, a economia e o bem-estar e que, desde finais do século XX e com particular acentuação, nos últimos anos conduziu a uma alteração na forma de governação do Estado, que se fez sentir, também, na governação ao nível das autarquias locais.

A globalização (financeira, dos mercados e da produção) gerou novas lógicas de poder e afetou o modelo interventivo do Estado moderno. Este contexto impôs outras formas de governabilidade dos territórios: i) reduziu a capacidade de intervenção pública e forçou o Estado a reajustar as suas funções, estrutura e modo de funcionamento; ii) trouxe para os processos de decisão política atores económicos e sociais (da escala local à escala global)

com outros interesses e valores, muitas vezes conflitantes e até incompatíveis; iii) exigiu a criação de novas formas de relacionamento, entre diferentes níveis da administração e entre atores públicos e privados (Pereira, 2014, p. 4).

Foi-se progressivamente colocando em causa o modelo de gestão pública, com base no Estado Providência, considerado incapaz de suprir atempada e adequadamente as necessidades dos cidadãos, dada a sua lenta forma de ação, que não acompanha as mudanças do meio envolvente e, por conseguinte, inviabiliza o desenvolvimento económico e social do país. Este entendimento, de que o Estado se comportava de forma excessivamente burocrática, com reflexos quer nos seus agentes, quer na forma processual da sua ação e a consecutiva ausência de soluções do modelo vigente, juntamente com pressões vindas de vários setores estruturantes da sociedade e do Estado, conduziram à progressiva adoção de um novo modelo de gestão pública, associado a novas práticas.

Esta defende e protagoniza uma alteração das práticas de gestão, sugerindo, entre outros, a utilização de mecanismos de mercado, a adopção de práticas e ferramentas até então caracterizadoras dos agentes privados, a introdução da competição entre serviços públicos, tudo com o objectivo último de melhorar o serviço público prestado ao cidadão, aumentar a eficiência, flexibilidade e capacidade de adopção da gestão pública (Rodrigues, 2007, p. 2).

A este respeito encontramos algumas reflexões que nos ilustram e explicam que estamos perante um novo estilo de governação e de alguma forma até de uma certa inversão na forma de governar a que nos habituámos (Dias, 2015).

Os municípios pautaram durante décadas o seu modelo de organização e a sua atividade pelo modelo burocrático, que tinha subjacente o poder e a autoridade, assente numa hierarquia formal, com áreas de atuação definidas, relações de subordinação, centralização e controlo de processos. Hoje verificamos a necessidade de agilização deste modelo e a preocupação da administração em encontrar novos paradigmas de organização e de desenvolvimento da atividade administrativa. A situação que hoje se vive ao nível da administração nas autarquias reflete a influência das correntes de pensamento, ao nível económico - que realçam as virtudes dos sistemas empresariais e de mercado (a promoção da produtividade, da qualidade, da eficiência e da eficácia); mas reflete, ainda, o estado informado dos cidadãos e da sociedade, globalmente, que lhes permite agir e participar na vida, na ação e no funcionamento das organizações públicas que os servem, perante desafios e uma ordem diversa de problemas novos, que exigem soluções e recursos diferentes. Se tal é verdade, é igualmente interessante perceber que da parte das organizações públicas também existe a necessidade de envolver os cidadãos na sua ação, o que nos transporta para o conceito

de governança e para um novo paradigma ao nível da governação. “A governança apoia-se em processos participativos de decisão, implementação e controlo das intervenções públicas, que envolvem os diversos cidadãos, promovendo a dinâmica das comunidades locais e aumentando a sustentabilidade das políticas públicas” (Baptista, 2016, p. 133).

Trata-se de um conceito cujo entendimento alargado pressupõe, pois, “uma boa relação entre o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil” (Teles & Moreira, 2006, p. 9) e implica “uma nova perspetiva sobre a governação local, sobre o papel das instituições e das suas relações com a sociedade civil” (Teles & Moreira, 2006, p. 11). A governança local pode ser definida “como um processo no qual os resultados da governação dependem das interações de um conjunto complexo de instituições e actores, que se encontram para além da estrutura formal de governo local” (Stoker, 2004, citado por Teles & Moreira, 2006, pp. 13-14).

A Administração Local tem vindo, ainda, a ser objeto de transformações que, se por um lado advém, como já foi referido, do retraimento do Estado, fruto da aplicação de políticas neoliberais ao longo das últimas décadas, por outro surgem da necessidade de agir em áreas que não eram, tradicionalmente, da sua competência, e cujo grau de complexidade obriga a modos de ação que têm vindo a conduzir a alterações no modelo de governação autárquica e por conseguinte nas organizações como as Câmaras Municipais. A este nível assistimos, por exemplo, ao crescimento do associativismo Municipal que surge, quer por força de imperativos legais - como a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, que estabelece o regime jurídico das autarquias locais e que aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico - ou tão simplesmente pela identificação de problemas comuns, decorrentes ou não da contiguidade e proximidade física territorial dos municípios. Os municípios veem-se confrontados com a necessidade de partilhar infraestruturas e recursos, por forma a ganharem escala territorial e poderem aceder a instrumentos e mecanismos financeiros para financiamento das suas ações, atividades, iniciativas e investimentos, até porque,

A escassez de recursos é hoje o grande problema da Administração Pública, mas depositar mais confiança, motivar, responsabilizar a capacidade técnica interna e externa e decidir mais com base no conhecimento técnico a par da capacidade de reestruturar as estruturas internas de governo local por forma a encontrar junto da sociedade o equilíbrio entre as necessidades/exigências sociais e a capacidade de resposta institucional, por forma a obter maior eficácia e eficiência na gestão, parece ser o maior desafio. (...) parece claro que



atualmente para governar a qualquer nível da Administração Pública, não basta a legitimidade política e legal, a sociedade atual exige muito mais e a competência técnica, com reflexo nos resultados, tem de relevar cada vez mais nas decisões da governação pública, sob pena de afastar ainda mais os cidadãos das suas instituições de governo, para além de potenciar maior ineficácia e ineficiência na gestão da coisa pública (Carvalho, 2011, pp. 329-330).

Araújo (2002) elenca e sintetiza bem as diversas tentativas de alteração do funcionamento da administração, com vista à melhoria da sua eficiência e da sua relação com os cidadãos, assentes em três modelos consubstanciados em três perspetivas principais de dirigir organizações públicas e de coordenar as suas atividades:

1. O modelo baseado nos estudos de Max Weber sobre a burocracia. Neste modelo as actividades são organizadas de acordo com uma hierarquia formal responsável pelo fornecimento directo dos serviços através de uma estrutura centralizada e um sistema impessoal de regras. A coordenação das actividades caracteriza-se pela definição de áreas de actuação, relações de tipo superior-subordinado e pela confiança nas regras e nos registos;
2. A abordagem do *New Public Management* que se desenvolveu durante a década de 80 e foi fortemente influenciada pelas teorias económicas e pela introdução de mecanismos de mercado na Administração Pública e do *managerialismo*. Esta abordagem assume-se como uma alternativa ao modelo burocrático orientando-se para os resultados. As actividades são organizadas de forma a introduzir flexibilidade e autonomia na gestão pública;
3. A governação de *networks*, que surge como um novo processo de coordenar as actividades e de dirigir as organizações (...). Este modelo centra a sua atenção no funcionamento externo da Administração Pública concentrando-se no tipo e natureza das relações desenvolvidas entre diferentes actores. Ele assume que o conhecimento para a resolução dos problemas não é exclusivo de uma entidade, mas que há vantagem em reunir competências que estão dispersas e cuja convergência pode resultar em soluções mais adequadas para os problemas. Nesta perspectiva a Administração Pública surge não como um centro que controla mas como um parceiro que procura encontrar, em parceria com outros actores, respostas para os problemas. Estas relações caracterizam-se pela reciprocidade, negociação e interdependência (p. 4).

O modelo de organização dos municípios e da sua atividade também se pautou durante muito tempo pelos princípios subjacentes às organizações públicas e que assentavam no modelo burocrático de organização. A evolução decorrente dos fatores e condicionalismos anteriormente referidos ditou, contudo, a preocupação e a necessidade de adotar diferentes modelos de organização das atividades e do fornecimento de serviços públicos, por parte das autarquias, não baseados nas teorias clássicas da gestão, mas em novas abordagens dos

problemas, que procuram soluções num contexto em que se valorizam estratégias de participação dos cidadãos, como parte envolvida nos problemas, e em que o conhecimento e a mudança são fatores determinantes e constantemente presentes e que obrigam a diferentes estratégias de gestão e liderança dos dirigentes (Araújo, 2003).

Decorrente do processo evolutivo da governação emergem novos estilos de liderança por parte dos dirigentes, pois os modelos mais tradicionais de liderança, assentes na “lógica burocrática preocupada com a centralização, a divisão do trabalho, a autoridade formal e a orientação e direcção de toda a actividade através da hierarquia” (Araújo, 2002, pp. 1-2), vigentes durante décadas nas organizações públicas, mostram-se cada vez mais desajustados face às necessidades e desadequados no contexto do exercício da democracia.

Atualmente a administração exige dos seus dirigentes um papel, enquanto líderes, muito diferente do que se concebia nas tradicionais teorias, em grande parte decorrente também, do conjunto de responsabilidades a que a participação dos cidadãos no processo de governação obriga.

Na verdade, a Administração Pública moderna é uma network de ligações verticais e horizontais entre organizações públicas de todo o tipo – públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos e voluntárias. Os cidadãos participam nessas organizações de muitas formas e em vários pontos (Araújo, 2002, p. 7).

Compreendendo que o crescente envolvimento dos cidadãos na administração é uma realidade inevitável, que concorre para uma administração transparente, eficiente e adequada a um contexto democrático, exige-se dos dirigentes uma nova forma de liderança, que se integra no novo modelo de governação participada. Esta exigência faz-se sentir de forma particularmente intensa ao nível da Administração Local, dada a maior proximidade e envolvimento com os cidadãos.

“Esta mudança requer uma alteração do papel dos dirigentes políticos e administrativos procurando desenvolver uma atitude de liderança que promova a facilitação e o aconselhamento no envolvimento dos cidadãos” (Araújo, 2002, pp. 5-6), e que exige dos dirigentes políticos não só competências técnicas, outrora as mais importantes para o exercício dos cargos dirigentes, mas sobretudo conhecimentos, num contexto mais abrangente de serviço público e um conjunto de outras capacidades, do foro socio-comportamental, nomeadamente “habilidades como a capacidade de dinamizar, de resolver problemas e colaborar” (Araújo, 2003, p. 9), que lhes permitam estabelecer relacionamentos, colaborações, mais flexíveis e informais, e parcerias com os cidadãos e com a sociedade, por forma a encontrar soluções integradas para os problemas do contexto atual.

A mudança no papel de liderança dos dirigentes contribuirá para o estabelecimento e consolidação desta ligação com os cidadãos.

E é relativamente a esta matéria que a liderança assume um papel crucial. Na verdade, aquilo que se pede aos dirigentes é um relacionamento com os cidadãos diferente daquele que é tradicional e que consiste em proporcionar soluções integradas para os problemas. Procura-se que ele seja o promotor do envolvimento dos cidadãos no processo de resolução de problemas baseado na colaboração. A construção de consensos entre vários interesses na procura das soluções, permite incorporar várias perspectivas e simultaneamente legitimar e dar a credibilidade que muitas vezes os cidadãos exigem. Este será um factor adicional de reforço destas decisões em virtude de as mesmas não serem exclusivamente decisões tomadas por um determinado grupo, os funcionários, que estão afastados dos cidadãos (Araújo, 2002, p. 7).

## 1.6 ESTRUTURA ORGÂNICA DAS CÂMARAS MUNICIPAIS

A consolidação da autonomia do poder local democrático, nas últimas décadas, traduziu-se na descentralização de atribuições, em diversos domínios, para as autarquias locais e pressupõe uma organização dos serviços autárquicos adequada, por forma a dar uma melhor resposta às solicitações e às competências dos órgãos municipais.

Por sua vez, a Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto procede à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.º 51/2005, de 30 de agosto, n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, n.º 3-B/2010, de 28 de abril, e n.º 64/2011, de 22 de dezembro e aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado. A mesma lei determina no artigo 25º os mecanismos de adequação da estrutura orgânica, nos termos do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro - que estabelece o enquadramento jurídico da organização dos serviços das Autarquias Locais, definindo que a organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços da administração autárquica devem orientar-se pelos princípios da unidade e eficácia da ação, da aproximação dos serviços aos cidadãos, da desburocratização, da racionalização de meios e da eficiência na afetação de recursos públicos, da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia de participação dos cidadãos, bem como pelos demais princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo - , às regras e critérios previstos na presente lei com um prazo que foi estipulado até à data de 31 de dezembro de 2012.

Regra geral, a melhoria das condições de exercício das atribuições promovendo uma administração municipal mais eficiente e modernizada constitui o objetivo principal da generalidade dos Regulamento Orgânicos dos Municípios, nos quais estão consagradas as estruturas orgânicas municipais, aprovadas pelas Assembleias Municipais sob proposta das Câmaras Municipais e que asseguram a prossecução das atribuições legais. A organização dos serviços municipais obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, no respeito pelo quadro legal vigente, refletindo, ainda assim, por vezes, especificidades da realidade de cada Município.

Esta estrutura pode ser apenas flexível, isto é, conter apenas unidades orgânicas flexíveis, as designadas Divisões Municipais, que são unidades orgânicas que aglutinam atribuições de âmbito instrumental e operativo, integradas numa mesma área funcional ou conter, em simultâneo e a montante, unidades nucleares - Direções Municipais e Departamentos Municipais - que gerem áreas específicas de atividade do município, cabendo-lhe a coordenação a todos os níveis dos serviços deles dependentes. Paralelamente ambos os tipos de estrutura contemplam ainda Núcleos/Setores/Serviços/Gabinetes – Serviços de carácter técnico, administrativo e/ou logístico, que desempenham uma atividade incluída numa área funcional ou prestam apoio de natureza administrativa ou política aos órgãos municipais.

Assim, constatamos que apesar das exigências com que as Câmaras Municipais se deparam hoje, fruto das atribuições que detêm, as estruturas orgânicas continuam a seguir um modelo tradicional, nem sempre o mais ajustado aos imperativos. De um modo geral, a realidade em Portugal remete para um modelo de estrutura orgânica nos municípios padronizado do modelo burocrático com algumas nuances do tipo de estrutura divisional por funções. Em regra, os conteúdos funcionais estão bem definidos e conjugados com os normativos legais a que a atividade municipal está sujeita, permitem uma definição estandardizada de muitos procedimentos, tarefas e atividades, sujeitos a regras e procedimentos formais. As tarefas e as funções estão agrupadas em áreas funcionais, supervisionadas e coordenadas por dirigentes, que por sua vez dependem de um nível de autoridade e comando superior, político, cujo responsável máximo é o Presidente da Câmara. Este tipo de estrutura permite que as Câmaras Municipais atinjam com maior racionalidade os objetivos a que anualmente se propõe, que obedecem à elaboração de documentos previsionais aprovados pelos seus dois órgãos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal, e cuja execução é também fiscalizada pelos mesmos órgãos e auditada por entidades externas, uma vez que, como é suposto, neste tipo de estrutura quer os cargos quer os deveres estão definidos com precisão e exatidão, o que permite decisões céleres, informação a circular

apenas entre quem a ela deve aceder, com base em normativos, dando origem a procedimentos uniformes, evitando erros e custos. No entanto, esta tendência para o foco em objetivos próprios, por parte de cada um e a tendência para a especialização faz com que as metas gerais muitas vezes se percam e o facto de se tratar de estruturas rígidas, nem sempre permite a correção atempada de desvios, que muitas vezes prejudicam os objetivos e a imagem da organização. Em alguns casos encontramos, como forma de ultrapassar esta rigidez, o recurso a gabinetes de assessoria, que prestam apoio de natureza técnica e administrativa aos órgãos municipais, que dependem diretamente do Presidente da Câmara e que são criados com base em áreas funcionais e de conhecimento específicas, cuja responsabilidade não deve ser objeto de delegação.

### 1.7 CARGOS DIRIGENTES DAS CÂMARAS MUNICIPAIS

Como já aqui foi referido, a Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto procede à adaptação à Administração Local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.º 51/2005, de 30 de agosto, n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, n.º 3-B/2010, de 28 de abril, e n.º 64/2011, de 22 de dezembro e aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado. De acordo com o artigo n.º 4 do capítulo 2 da presente lei, podemos encontrar cargos dirigentes nas estruturas das Câmaras Municipais de diferentes graus. Assim, o cargo dirigente mais elevado, correspondente ao 1º grau de direção, é o de Diretor Municipal; segue-se, ainda no mesmo grau, mas como cargo de direção intermédia, o cargo de Diretor de Departamento Municipal; o Chefe de Divisão Municipal corresponde a um cargo de direção intermédia de 2º grau e a estrutura orgânica pode ainda prever a existência de cargos de direção intermédia de 3º grau ou inferior.

Convém realçar que nem todos os Municípios contemplam nas suas estruturas todos os tipos de unidades e de cargos de direção. A criação e o provimento dos cargos dirigentes estão regulamentados por critérios aprovados no âmbito da referida lei.

A chefiar e coordenar esta estrutura orgânica existe o órgão político e executivo, a Câmara Municipal, que é constituído por vereadores eleitos, alguns dos quais exercem o seu cargo em permanência e aos quais são atribuídos pelouros, ou seja, ramos de serviço da administração municipal, que ficam sob a sua tutela durante o mandato autárquico para o qual foram eleitos. Os vereadores, de acordo com o programa político sufragado, estabelecem os objetivos e as orientações estratégicas para a atividade municipal e cujo dirigente máximo é o Presidente da Câmara.

Mas serão estes dirigentes máximos líderes nas organizações que dirigem? A questão da distinção entre gestão/administração e liderança é uma questão recorrente na literatura sobre liderança e sobre gestão e administração. Importa, pois, compreender a pertinência desta questão, antes mesmo de avançarmos para o objeto de estudo desta investigação.

## CAPÍTULO II – LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos são os autores que defendem não existir “uma definição abrangente que englobe todos os aspetos da liderança” (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015, p. 460) e que “embora as definições atuais sobre o conceito de liderança sejam um pouco diferentes, pode-se ver que essas definições fornecem vários pontos de vista sobre liderança que podem contribuir positivamente para definir o conceito de liderança” (Ghasabeh et al., 2015, p. 460). No entanto e, apesar dos vários pontos de vista, há um aspeto em que muitos investigadores, aparentemente, parecem convergir, o reconhecimento da importância da liderança no contexto organizacional e o seu contributo nos resultados obtidos pelas organizações. A par do dinamismo que o fenómeno em si mesmo encerra, consequência inerente a um fenómeno social, já que a sociedade não se apresenta estática e as organizações também não, admitimos ser essa uma das razões pela qual os estudiosos conferem ao fenómeno pertinência e interesse, do ponto de vista da investigação: o facto da liderança se assumir como um fator com enorme importância, na perspetiva da obtenção de resultados nas organizações. Isso levou o fenómeno a conquistar um amplo campo de estudo, as organizações, que engloba, contudo, várias dimensões.

### 2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA E DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO

Encontrar uma definição única consensual e paradigmática de Liderança é uma tarefa praticamente impossível, dada a difusão de teses e conceções que existem sobre este fenómeno. Mais do que definir, verdadeiramente, importa perceber que existem divergências profundas sobre o significado dos termos líder e liderança que refletem diferentes caminhos ao nível da investigação; que a diversidade é em si mesma uma fonte de reflexão e que diferentes conceções podem contribuir para a compreensão do fenómeno (Cunha et al., 2007, p. 333).

O termo liderança terá surgido, de acordo com Stogdill (1974, citado por Bergamini, 1994), por altura do ano 1300 da era cristã; mas é, também, segundo Fiedler (1967, p. 3, citado por Bergamini, 1994), uma preocupação que remonta à antiguidade, encontrando-se inúmeros exemplos demonstrativos disso na era da república de Platão, altura em que já era evidente a grande preocupação com a educação e o treino dos chefes políticos. Trata-se de um fenómeno social, desde há muito associado ao sucesso das organizações, suscitando, também por isso, muito interesse por parte de cientistas e de investigadores.

O estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com grupos sociais. A grande maioria dos estudos tem-se voltado para a função gerencial. Daí decorre uma discussão interessante que questiona se liderança e gerenciamento são conceitos distintos (Melo, 2004, p. 34).

Um dos campos que tem suscitado maior debate é o da distinção e relação entre Liderança e Gestão. Pese embora a confusão frequente que ao nível do senso comum se estabelece entre líderes e gestores/administradores, sendo estes termos muitas vezes indiferentemente aplicados para designar aquelas pessoas que exercem o comando, importa referir que a diferença no tocante ao que se entende por líderes e gestores/administradores é assumida por muitos autores e investigadores, alguns dos quais a consideram uma distinção sacramental (Bergamini, 1994). Lapierre (1989) considera a administração e a liderança como dois polos de um mesmo contínuo, situando numa extremidade desse contínuo o administrador, pessoa reativa sobretudo face à situação exterior de uma empresa, entendida aqui na aceção mais ampla do termo e que persegue objetivos de “eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada” (p. 6) e, na outra extremidade, o líder, isto é, aquele indivíduo que dirige e cria a empresa, com base, na sua visão, reagindo “de acordo com a sua realidade interior, pro-agindo posteriormente em um ambiente ou em determinado mercado” (p. 6).

Vários são os autores que procuram entender o que diferencia um líder de um gestor/administrador. Por exemplo, Zaleznik (1992) aponta quatro dimensões em que líderes e administradores se distinguem: atitude face aos objetivos, concepções do modo de trabalhar, relação com os outros e a consciência do eu (de si próprio), cujas diferenças Lapierre (1989) resume da seguinte forma:

- 1) o líder propõe-se objetivos ligados a seus desejos e preferências pessoais, fato que o leva a inventar novos conceitos e a agir sobre o ambiente, enquanto que o administrador profissional tem objetivos que estão ligados ao gosto e às preferências dos consumidores e reage ao ambiente tentando manter um equilíbrio;
- 2) o líder cria uma desordem relativa na sua busca do absoluto, procura esta ligado à realização das suas próprias fantasias, sonhos e ideias, enquanto que o administrador é um personagem organizado e racional, que procura um compromisso com as ideias dos outros para atingir os objetivos da empresa;
- 3) o líder tem, frequentemente, necessidade de trabalhar só, apostando em sua intuição e em alguns raros e intensos relacionamentos, enquanto que o administrador prefere trabalhar com muitas pessoas, estabelecendo relações superficiais e distantes, em função dos papéis de cada um e de uma visão integrada da empresa; e



4) o líder percebe-se como um agente de mudança, como alguém independente ou mesmo em rompimento com a situação atual, enquanto que o administrador se vê como um instrumento do realismo, defensor da ordem que deve ser mantida e em harmonia com a situação atual (p. 7).

Rego e Cunha (2003) apresentam-nos também a visão de Zalzenik (1992) de acordo com a qual os líderes são proativos e não reativos perante os objetivos, porque concebem ideias em vez de lhes darem resposta, alterando assim a forma de encarar o que desejam o que é possível e necessário, ao contrário dos gestores que se comportam de forma passiva e impessoal face aos objetivos, que, segundo o mesmo autor, surgem perante necessidades e não perante desejos. Por outro lado, enquanto os gestores são competitivos, planeiam discutem, recorrem a recompensas, punições e meios de coação, num exercício de equilíbrio de poder entre valores e conflitos, até as pessoas aceitarem as suas decisões, os líderes procuram desenvolver abordagens diversas, não se limitando a escolher; projetam novas abordagens e as suas ideias, usando imagens que geram entusiasmo nas pessoas para depois chegarem às escolhas. Zalzenik (1992) acrescenta, ainda, que enquanto os gestores dão preferência ao trabalho com os outros, ainda que sem grande envolvimento emocional, mas como forma de compensar a sua ansiedade, os líderes são empáticos, isto é, percebem as emoções e sentimentos dos outros e fazem uso dessa percepção no relacionamento que estabelecem. Os gestores fazem uso de processos mais racionais enquanto os líderes fazem uso da sua intuição (Bergamini, 1994) e na perspetiva de Zaleznik (1992), sendo processos ou funções distintas, cuja génese da diferença assenta em diferentes experiências de vida e personalidades, a liderança e a gestão não podem ser conciliadas na mesma pessoa. Bennis (2009), por sua vez, para além de conceber que o que fundamentalmente distingue líderes de gestores é o facto de os líderes dominarem e agirem sobre o ambiente e os gestores se renderem a ele, lista um vasto conjunto de outras diferenças:

- O gestor administra; o líder inova.
- O gestor é uma cópia; o líder é original.
- O gestor mantém; o líder desenvolve.
- O gestor focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas.
- O gestor controla; o líder inspira confiança.
- O gestor tem uma visão a curto prazo; o líder tem a perspectiva do longo prazo.
- O gestor pergunta como e quando; o líder pergunta o que e por quê.
- O gestor tem seus olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre nos horizontes.

- O gestor limita; o líder dá origem.
- O gestor aceita o status quo; o líder o desafia.
- O gestor é o clássico bom soldado; o líder é a própria pessoa.
- O gestor faz certo as coisas; o líder faz as coisas certas (p. 42).

Podemos concluir, assim, segundo o mesmo autor, que tal como nem sempre gestores e administradores são líderes eficazes, também nem sempre os verdadeiros líderes têm características que lhes permitem ser bons gestores ou administradores, pelo que se trata de um erro, partir do pressuposto de que alguém que ocupa um lugar de direção é necessariamente líder.

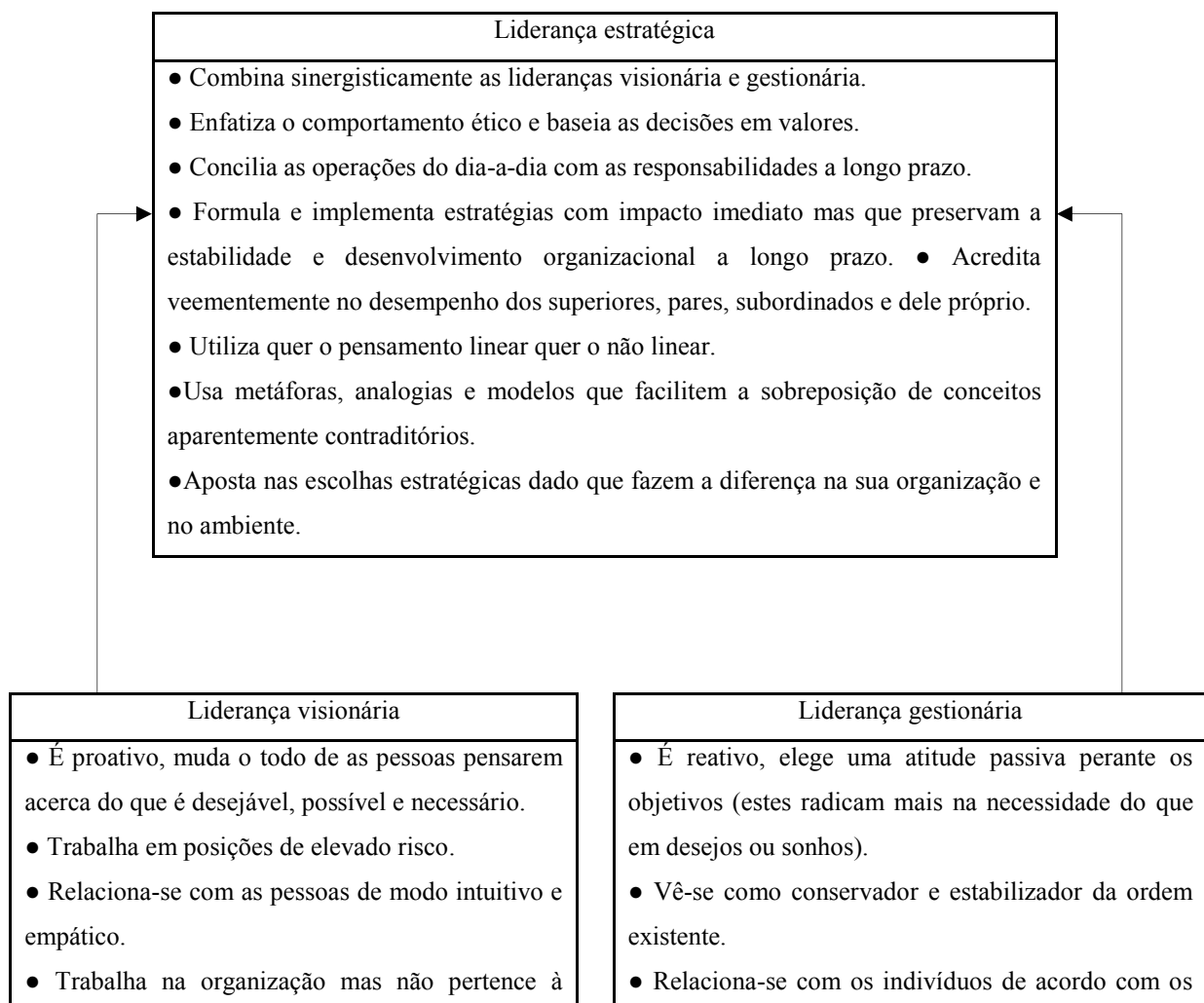
Muitos investigadores como Rost e Smith (1992, citados por Rego & Cunha, 2003) argumentam, no que concerne a liderança e gestão, de que se trata de funções de natureza distinta, considerando a liderança como uma influência de relacionamento ao passo que a gestão será um relacionamento de autoridade, sendo a primeira um exercício que envolve o líder e os seguidores que procuram mudanças na organização, enquanto a segunda envolve o gestor e subordinados e visa a coordenação de pessoas e recursos com vista à produção ou venda de bens e serviços numa organização.

Também Kotter (1990, p. 3) defende que “liderança e gestão são dois distintos e complexos sistemas de acção” consubstanciando-se em diferentes ações; a gestão vê-se no modo de lidar com a complexidade, no planeamento, na orçamentação, na organização, controlo e resolução de problemas; a liderança vê-se na forma de lidar com a mudança, sendo visível em ações como o estabelecimento de uma direção ou visão, o alinhamento das pessoas com essa direção ou visão e na inspiração ou motivação dos membros da organização. Enquanto a primeira gera ordem, a segunda gera mudança.

Apesar das diferenças compreende-se que, ainda que sendo entendidas como duas funções de natureza diferente por muitos investigadores, ou de dois papéis diferentes, segundo outros, gestão e liderança são ambas necessárias e indispensáveis ao sucesso das organizações do mundo atual e, de acordo com Cunha e colaboradores (2007, pp. 333-334), “é presumível que a liderança seja especialmente pertinente em ambientes/tempos mais turbulentos, e a gestão em ambientes/momentos de maior estabilidade”.

No que concerne à possibilidade de conciliação destas duas funções, papéis ou processos na mesma pessoa, encontramos diferentes correntes de pensamento. Etzioni (1964), Zalesnik (1992) e Kotter (1992), ainda que com diferenças na fundamentação, consideram que não é possível conciliar gestão e liderança na mesma pessoa. Em contraposição, temos o pensamento de House e Aditya (1977), de acordo com o qual gestores podem ser líderes e

líderes podem ser gestores. Também Yukl (1998) considera importante que se aprofunde a investigação sobre se os dois papéis podem ser desempenhados pela mesma pessoa; Kets de Vries (2001) também faz a apologia da tese da conciliação e embora ressaltando a distinção entre os dois papéis admite poder existir alguém que seja bom a desempenhar ambos os papéis. É com Rowe (2001) que surge o modelo triangular (Quadro n.º 1), “cujos vértices são a liderança gestonária, a liderança visionária e a liderança estratégica” (Cunha et al., 2007, p. 335). Rowe (2001) considera que a liderança gestonária – que dá ênfase à estabilidade financeira no longo prazo em detrimento do investimento na inovação, mas mantendo a ordem existente - está para os gestores como a liderança visionária – que privilegia a viabilidade da organização a longo prazo, fomentando a mudança, a inovação e a criatividade - está para os líderes; no entanto, considera que a mesma pessoa pode desempenhar ambos os papéis, na figura do líder estratégico, que segundo ele, “combina sinergicamente as duas orientações” (Cunha et al., 2007, p. 335), isto é, as qualidades do gestor com as qualidades do líder, permitindo a viabilidade da empresa a longo prazo sem pôr em causa a estabilidade financeira no curto prazo.



organização.

- Orienta-se para o desenvolvimento das pessoas e com o futuro da organização. Acredita no elevado desempenho das pessoas.
- Decide frequentemente com base em valores.
- Orienta-se para a inovação, o capital humano e o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade a longo prazo.
- Utiliza o pensamento não-linear.
- Fomenta as escolhas estratégicas dado que marcam a diferença na organização e no ambiente.

seus papéis no processo de tomada de decisão.

- Envolve-se em situações e contextos característicos das atividades quotidianas.
- Decide excecionalmente recorrendo aos valores.
- Guia-se para os comportamentos de curto prazo e baixo custo, atento ao desempenho financeiro.
- Recorre ao pensamento linear
- As escolhas que faz são motivadas pelo ambiente interno e externo. Acredita no determinismo.

**Quadro 1** - Modelo Triangular de Rowe - A Liderança Estratégica como resultante da Conciliação das Lideranças Gestionária e Visionária

Fonte: Construído a partir de Cunha et al. (2007, p. 336)

A conclusão mais importante que se extrai da análise sobre a relação entre gestão e liderança, levada a cabo por inúmeros investigadores, é a de que ambas as funções são necessárias para que as organizações, no mundo moderno, sejam bem sucedidas; e de que quando não se pode conciliar as duas funções na mesma pessoa é necessário garantir a dupla liderança, à qual é atribuída, por alguns investigadores, a razão do sucesso de algumas grandes organizações (Cunha, et al., 2007).

## 2.2 MODELOS, TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

O fenómeno liderança tem sido objeto de investigação desde há muito, ainda que com maior intensidade a partir do século XX; como tal, é natural que sobre ele sejam apresentadas as mais variadas interpretações. Assim se compreende que exista um vasto conjunto de pontos de vista, que promove uma visão mais alargada a respeito deste tema e que não exista consenso relativo a uma definição de liderança.

Perante a diversidade de aspetos sob os quais a liderança tem sido estudada, descortinam-se três grandes abordagens clássicas. Há teorias cuja abordagem se centra em compreender aquilo que o líder é, e, por isso, as investigações subjacentes foram orientadas pela preocupação em retratar traços ou características de personalidade responsáveis pela sua eficácia. Outras foram conduzidas enfatizando a preocupação na conceção do líder, isto é, centrando a investigação na procura daquilo que o líder faz, para delinear diferentes estilos de liderança. Finalmente, um terceiro grupo de investigações procurou analisar a liderança em

função das circunstâncias que determinam a eficácia do líder, procurando conhecer as variáveis do meio ambiente que influenciam o desenvolvimento da relação entre líderes e seguidores.

Desde a origem das abordagens sistemáticas da administração moderna existem estudos sobre os efeitos da liderança no contexto organizacional. De modo geral, os revisionistas deste campo de estudo verificam que, até à década de 1970, basicamente existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança (BERGAMINI, 1994), delineados por diversos pesquisadores e especialistas do comportamento humano e organizacional: 1. a abordagem dos traços, onde se enfatizavam as qualidades dos “bons líderes” (ou seja, aqueles que supostamente promoviam um melhor desempenho de seus liderados); 2. a perspectiva dos estilos de liderança, onde a preocupação dos pesquisadores residia na descoberta ou validação de determinados comportamentos de liderança, e 3. Os enfoques situacionais de liderança, que contemplam os pressupostos das teorias organizacionais contingencialistas e preocupam-se em determinar a associação de determinado comportamento de liderança a um contexto específico (Vizeu, 2011, p. 57).

Encontramos na literatura acadêmica e científica diversos artigos nos quais é possível compreender que esta divisão em três grandes paradigmas é usual e consensual entre os estudiosos.

Neste sentido, são habitualmente aceites três paradigmas principais na conceptualização deste tema: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995) (Gomes & Cruz, 2007, p. 143).

Importa, pois reconhecer, aqui, ainda que de forma não exaustiva, o que distingue estas diferentes abordagens teóricas e paradigmáticas da liderança.

### 2.2.1 Abordagem e Teoria dos Traços ou Perfil

Uma das primeiras abordagens que encontramos no o estudo da liderança organizacional é “a abordagem do traço, que pressupõe que algumas características e habilidades podem prever se uma pessoa vai atingir posições de liderança e ser eficaz nestas posições” (Yukl, 2010, p. 43). Mas, segundo Yukl (2010), o que se destaca nesta teoria é, não tanto os traços que podem prever o estarmos em presença de um líder, mas mais os traços e habilidades de um líder que contribuem para a eficácia e os avanços na gestão. Yukl (2010) considerou que “os estudos mais úteis tentam explicar por que uma pessoa é eficaz em uma

determinada posição gerencial ou por que a pessoa é promovida a uma posição mais elevada” (p. 45). Mas, a teoria dos traços assume como ideia principal que os líderes possuem características inatas e herdadas. E na tentativa de encontrar essas características desenvolveram-se vários estudos, com diferentes abordagens procurando medir características que, por um lado distinguissem os líderes dos não líderes ou seguidores e, por outro, estabelecessem uma comparação ao nível da eficácia entre líderes eficazes e líderes não eficazes.

A teoria dos traços reflete, pois, a preocupação em encontrar e descrever atributos, próprios dos indivíduos que exercem posições de chefia e desta forma identificar padrões de personalidade que permitam distinguir líderes de não líderes (Gomes & Cruz, 2007). Mas será possível elencar traços e competências que seja de facto relevantes para a eficácia de um líder? Dada a grande quantidade de estudos que foram surgindo, a lista de potenciais traços ou competências foi-se alargando, acabando por deixar de ser reconhecida a utilidade desta abordagem. Ainda assim, Cunha e colaboradores (2007) facultam-nos uma tentativa de resposta a partir dos trabalhos de síntese de vários autores, identificando os traços mais relevantes para a eficácia dos gestores e as competências mais relevantes para a eficácia dos líderes, que apresentamos resumidamente no Quadro n.º 2.

TRAÇOS	COMPETÊNCIAS
• Energia e Tolerância ao Stress	• Técnicas
• Autoconfiança	
• <i>Locus</i> de Controlo Interno	• Interpessoais
• Maturidade Emocional	
• Honestidade/Integridade	
• Motivação para o Êxito	• Conceptuais (Cognitivas)
• Motivação para o Poder Social	

**Quadro 2** - Traços e competências mais relevantes para a eficácia dos gestores

Fonte: Construído a partir de Cunha et. al (2007, p. 342-343)

Esta teoria foi abandonada, por não ser possível concluir, a partir das pesquisas levadas a cabo que, por um lado, os traços (atributos ou características de personalidade ou herdadas) que os investigadores procuravam identificar fossem determinantes na assunção da liderança pelos indivíduos que os detinham e, por outro lado, porque se compreendeu que indivíduos que os não revelavam se tornaram, por vezes, líderes. A par desta conclusão,

concluiu-se, também, que a liderança eficaz estava, não raras vezes, associada à forma como o líder se comportava mais do que em função de qualquer característica que o indivíduo possuísse, pelo que não é possível explicar a eficácia da liderança pelos traços.

### 2.2.2 Abordagem e Teorias Comportamentais

O desânimo com a teoria dos traços deu lugar, nas décadas de 50 e 60, à abordagem comportamental. Esta abordagem centra-se “na análise daquilo que os responsáveis faziam no normal desenrolar das suas funções, procurando-se determinar os comportamentos que mais se correlacionavam com a eficácia obtida” (Gomes & Cruz, 2007, pp. 143-144). A ênfase destas teorias estava, pois, colocada sobre o comportamento. Vários estudos e investigações foram desenvolvidos com o objetivo de perceber o que os líderes considerados eficazes faziam, quer no que diz respeito às suas funções ou tarefas, quer na forma como agiam relativamente aos seus seguidores. Estas pesquisas incidiram “sobre os tipos de comportamento de liderança mais suscetíveis de influenciar a satisfação e o desempenho dos subordinados” (Yukl, 2010, p. 103).

A abundância de estudos da abordagem comportamental pode ser dividida em função de duas categorias de comportamento usadas em várias investigações: a orientação para tarefas, isto é o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos; e a orientação para pessoas/relacionamento, ou seja, o grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem estar (Cunha et al., 2007).

Os resultados deste esforço de pesquisa massivo têm sido na maior parte inconclusivos. No entanto, o padrão geral de resultados sugere que os líderes eficazes usam um padrão de comportamento que é apropriado para a situação e reflete uma grande preocupação com os objetivos da tarefa e uma alta preocupação por relacionamentos (Yukl, 2010, p.130).

São referência obrigatória os Estudos de Iowa, nomeadamente com Kurt Lewin, os Estudos de Ohio e os Estudos do Michigan.

#### 2.2.2.1 Os Estudos de Iowa

Os Estudos de Iowa, na década de 1930, apontam três estilos de Liderança: o estilo autocrático, no qual há uma centralização da autoridade e da tomada de decisão e uma fraca participação dos colaboradores no processo; o estilo democrático, que, ao contrário do anterior, se caracteriza pelo envolvimento e participação dos colaboradores no processo de

decisão e, finalmente o estilo *laissez-faire* ou liberal, em que há liberdade para que os colaboradores decidam e executem sem que seja visível uma verdadeira liderança. De acordo com estes estudos, o gestor utilizará estes três estilos de liderança, em função da tarefa, das pessoas e das situações concretas, tendo concluído que, dos três estilos, o estilo liberal é o menos eficaz e que o estilo democrático é o que gera maior qualidade e satisfação no trabalho.

#### 2.2.2.2 Os Estudos de Ohio

Uma das maiores contribuições para a abordagem comportamental da liderança chega-nos dos Estudos de Ohio, por altura de 1940, com o desenvolvimento de importantes teorias, centradas na preocupação em compreender a eficácia dos comportamentos de liderança orientados de acordo com duas dimensões, para as tarefas (estrutura do trabalho) e para as pessoas (consideração pelas pessoas), que originaram as designadas Teorias Universais.

A estrutura do trabalho ou de iniciação traduz-se na “extensão em que o líder define a estrutura, o trabalho a realizar, as relações entre as pessoas, os canais de comunicação e a forma como o trabalho é realizado para atingir os objetivos” (Mações, 2017, p. 47). A consideração corresponde “à extensão em que o líder propicia relações de trabalho baseadas na confiança mútua e no respeito pelas ideias e sentimentos dos membros do grupo” (Mações, 2017, p. 47). Assim, enquanto um líder que se caracterize “por alta estrutura de iniciação define as tarefas para cada um dos membros do grupo e especifica metas de desempenho esperadas”, “um líder com alta consideração é amigável, sensível aos problemas e sentimentos dos colaboradores, acessível e preocupado com o bem-estar e conforto dos colaboradores” (Mações, 2017, p. 47). Assim, tendo subjacente as duas dimensões do comportamento do líder referidas, os Estudos de Ohio identificam quatro tipos de liderança que resultam da combinação entre o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração:

- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação / baixa consideração: aquele em que os líderes dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão tão preocupados com o relacionamento com os seus colaboradores. A sua orientação é para a realização do trabalho;

- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação alta consideração: reconhecido nos líderes que dão mais importância ao relacionamento com os seus colaboradores do que à estrutura das tarefas e determinação de objetivos, tendo maior orientação para os relacionamentos interpessoais; a sua orientação são os relacionamentos com os colaboradores;



- O estilo de liderança alta estrutura de iniciação/alta consideração: visível em líderes que se preocupam quer com as tarefas e com os objetivos da organização, quer com o relacionamento existente entre este e os seus colaboradores;

- O estilo de liderança baixa estrutura de iniciação/baixa consideração: diz respeito aos líderes que não dão importância nem às tarefas da organização, nem ao relacionamento com os colaboradores. Estes estudos, todavia, apenas concluíram que, consoante a situação em causa, combinando as dimensões referidas, se encontraria um estilo de liderança mais aconselhável para cada situação concreta (Teixeira, 1998, pp. 141-142).

### 2.2.2.3 O Modelo / Escala de Liderança de Likert

Das teorias Universais, as quais assumiram esta designação pelo facto de admitirem que existe um “melhor estilo” de liderança aplicável a todas as situações (Cunha et al. 2007, p. 348), destacam-se a abordagem de Likert (1961 e 1967) de acordo com a qual há quatro sistemas de Liderança: autoritário ou autocrático explorador; autocrático benevolente; consultivo e democrático/participativo (Figura n.º 3), tendo num extremo a Liderança com base na desconfiança, na centralização das decisões no topo, na motivação assente no medo e na ameaça e um sistema de comunicação vertical descendente e no extremo oposto, o contrário de tudo isto, concluindo-se que a eficácia (entendida como produtividade e satisfação pessoal) aumenta à medida em que as organizações passam dos sistemas autocráticos para os participativos (Cunha et al., 2007, p. 348).

Variáveis Organizacionais	Estilo 1 (Autoritário)	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 (Participativo)
Relação chefe-subordinado	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total Confiança
Tomada de Decisão	Centralizada no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema motivação	Controlo pela ameaça punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensa só raramente a punição	Recompensas e responsabilização
Comunicação	Vertical descendente	Vertical por vezes ascendente	Considerável interação chefe-subordinado	Em todos os sentidos

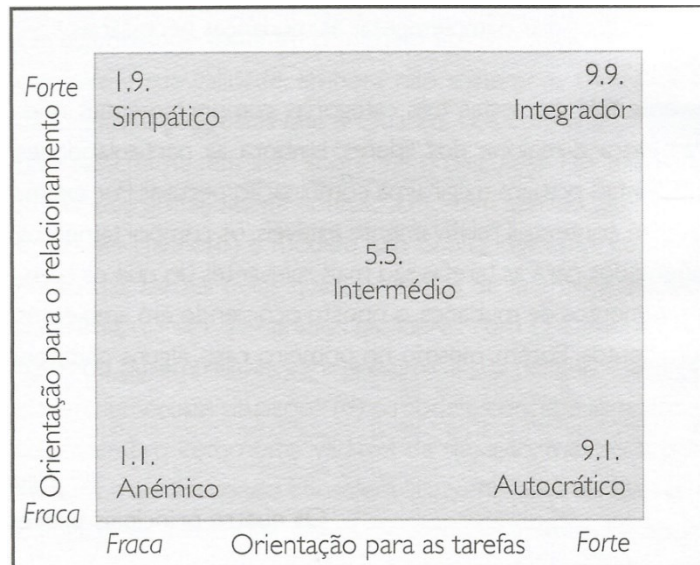
**Figura 3** - Modelo da Liderança de Likert

Fonte: (Ferreira et al., 2001, p. 381)

### 2.2.2.4 A Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Outro modelo de referência no contexto desta abordagem comportamental foi desenvolvido pelos pesquisadores Blake e Mouton na década de sessenta (Cunha et al., 2007)

que cruzando as orientações para as tarefas (produção) e para as pessoas visa registar os resultados numa grelha de gestão. Cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy variando de 1 a 9 (Figura n.º 4)



**Figura 4** - Modelo da Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Fonte: Cunha et al., (2007, p. 349)

É um modelo bidimensional que se baseia em cinco estilos de liderança, colocado numa grelha que tem um eixo vertical (preocupação com as pessoas) e horizontal (preocupação com a produção). Cada eixo tem uma escala de nove pontos; o 1 que indica uma preocupação baixa e o 9, uma alta preocupação. São encontrados cinco estilos de liderança distintos com impactos diferentes nos colaboradores:

- o líder *laissez-faire* (1.1) - quando há ausência, da parte do líder, de uma filosofia de gestão e isso faz com que as pessoas façam o menor esforço, quer em relações interpessoais, quer para concluir o trabalho, dedicando o mínimo esforço na realização da tarefa;
- O líder simpático (1.9) - é caracterizado por ser um líder sociável, que evita o conflito, que privilegia um bom ambiente de trabalho, e coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas;
- O líder diretivo/autocrático (9.1) - para este líder a prioridade é a produção e a tarefa tendo uma preocupação mínima com as pessoas. Trata-se de um estilo que privilegia mais a direção ao nível da tomada de decisão.

- O líder intermédio (5.5) - as prioridades de um líder deste tipo dividem-se entre a produção e as pessoas. É um estilo de meio-termo, que procura conseguir alguns resultados sem muito esforço.

- O líder integrador (9.9) – é um líder que assume uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, com uma orientação para a equipa, reconhecendo a importância de todos os elementos no planeamento, na realização das tarefas, na tomada de decisão e procurando o empenhamento e a participação de todos. Estes líderes são, aliás, descritos como líderes com um estilo democrático e participativo. Este estilo de liderança é considerado o estilo de liderança mais eficaz (Chiavenato, 2009).

#### 2.2.2.5 Os Estudos do Michigan

Ainda na mesma altura em que foram desenvolvidos os Estudos de Ohio, na década de 1940, investigadores da universidade do Michigan chegam a resultados semelhantes. Também estes investigadores se debruçaram sobre o estudo e investigação de características de comportamento que conduzissem à liderança eficaz, considerando nos seus modelos duas dimensões: a liderança centrada na orientação para os trabalhadores, que se foca nas relações humanas no trabalho, que respeita e considera o indivíduo na organização; e a liderança centrada na produção, que se concentram sobretudo nos resultados do trabalho, privilegia os aspetos técnicos das tarefas e para a qual os trabalhadores são meios para atingir fins. Os investigadores do Michigan concluem que líderes focados nas pessoas apresentam melhores resultados no desempenho e na satisfação e sendo a sua liderança mais eficaz do que a dos líderes preocupados com a produção, que apresentam menor produtividade e menor satisfação dos trabalhadores.

Os investigadores concluem, todavia, posteriormente, que há um outro tipo de comportamento de liderança mais centrado na preocupação com a inovação e a mudança, que são fatores externos ao indivíduo. Assim, começa a surgir o entendimento de que, embora não se possam desvalorizar categorias de comportamentos específicos na liderança, a eficácia desta no contexto organizacional prende-se com determinadas situações e contextos.

No entanto, um conjunto mais abrangente de meta-categorias não significa que comportamentos específicos podem ser ignorados na teoria e pesquisa da liderança. Grande parte da pesquisa sobre a eficácia do líder indica que para uma determinada situação alguns comportamentos específicos são mais relevantes do que outros. Assim, para determinar que forma de liderança é apropriado em uma situação particular, ainda é necessário estudar os

comportamentos específicos ao invés de simplesmente olhar para as meta-categorias (Yukl, 2010, p.130).

Uma vez que os diversos estudos não conseguiram estabelecer padrões comportamentais que determinassem a eficácia da liderança, e que os líderes adotavam comportamentos diferentes em face de diferentes situações e em presença de diferentes seguidores, tornou-se claro “que a relevância dos comportamentos específicos em cada meta-categoria varia com a natureza da situação de liderança” (Yukl, 2010, p.128). Assim, a pesquisa começa a orientar-se numa nova direção que iria desenvolver-se nas décadas seguintes, dando lugar a novas teorias de liderança, nas quais o foco é a situação ou o contexto em que a liderança eficaz ocorre.

### 2.2.3 Abordagens e Teorias Situacionais ou Contingenciais

Na perspectiva das teorias situacionais ou de contingência, que se desenvolvem a partir da década de 70, o foco primordial da liderança assenta em fatores externos ao indivíduo, ainda que combinados com os traços e o comportamento. A contingência ou situação pode ser traduzida como as circunstâncias em que a liderança ocorre. Assim, as teorias de contingência procuram demonstrar que a situação ou o contexto influenciam a eficácia da liderança, uma vez que se observa nos líderes eficazes comportamentos que variam em presença de diferentes situações e seguidores.

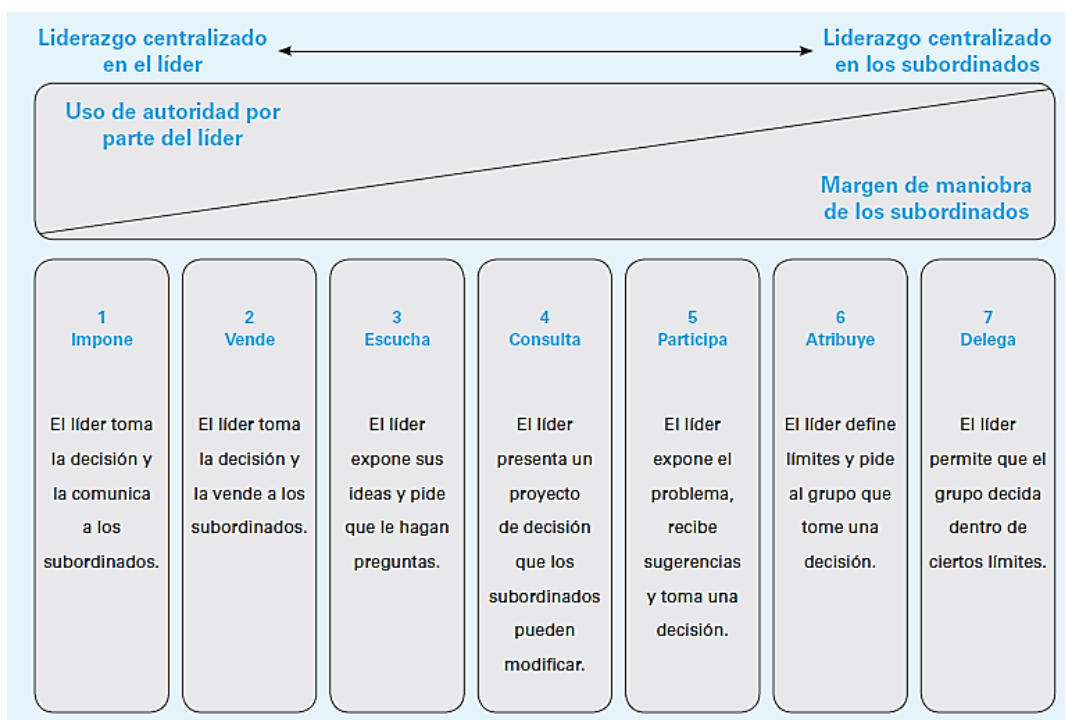
Na última perspectiva, seguiu-se uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos fatores do ambiente que podiam condicionar decisivamente a liderança. Convém, no entanto, esclarecer que alguns dos modelos resultantes deste último movimento também são apelidados de interacionistas, pois, apesar de enfatizarem a necessidade de os líderes se adaptarem às exigências contextuais, acabaram por incluir aspetos relacionados com as características de personalidade e os comportamentos considerados mais eficazes. É neste sentido que Yukl (1989) afirma que essa proposta pode ser entendida de duas formas distintas privilegiando, por um lado, a compreensão dos fatores e exigências externas que influenciam a liderança e, por outro lado, tentando determinar os aspetos situacionais que moderam a relação entre os traços de personalidade e os comportamentos associados à eficácia atingida no trabalho (Gomes & Cruz, 2007, p. 144).

Na abordagem contingencial, de acordo com a qual a liderança não depende unicamente do líder, realça-se a importância da relação entre líder e liderados bem como da situação envolvida no processo de liderança, das tarefas e dos objetivos. Podemos dividir estas teorias em dois grupos: o grupo de teorias que considera que o comportamento do líder é uma variável dependente da situação; um segundo grupo para o qual os diferentes padrões de

comportamento ou traços são considerados indispensáveis para uma liderança eficaz em diferentes situações. Encontramos as principais contribuições para esta abordagem nas obras de Fiedler, House, Hersey e Blanchard, existindo, contudo, diversas teorias.

### 2.2.3.1 A Teoria Continuum de Liderança

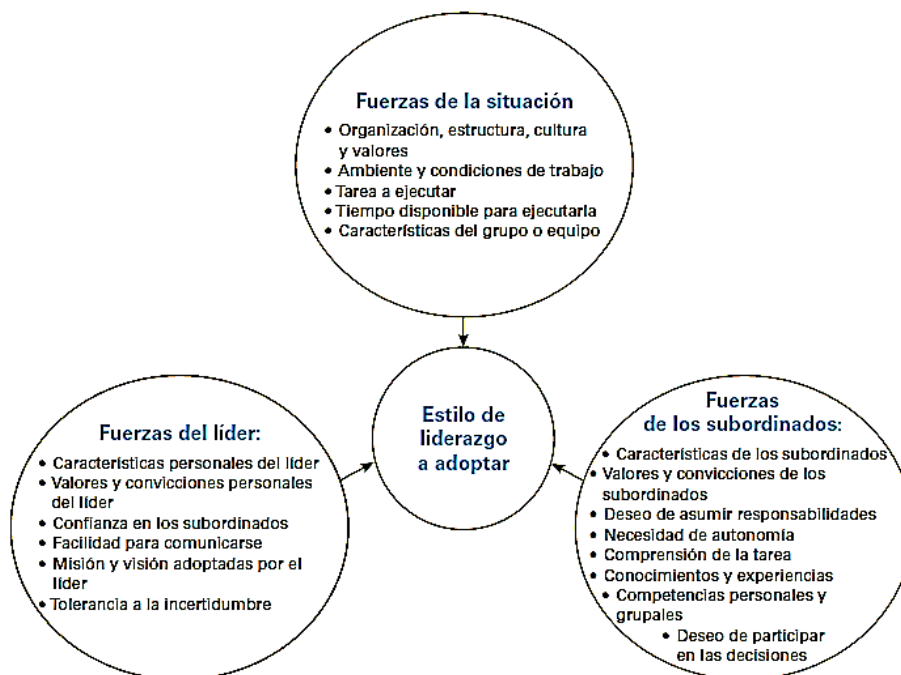
A Teoria Continuum de Liderança de Robert Tannenbaum e Warren Schmidt apresentada na década de 50 e revista na década de setenta apresenta um continuum de comportamentos possíveis de adotar pelo líder, no qual, cada tipo de comportamento encontra correspondência num determinado grau de autoridade do líder e num determinado grau de liberdade concedido aos colaboradores para a tomada de decisões. No extremo esquerdo encontramos o gestor tendencialmente controlador; no extremo direito, o gestor tendencialmente delegante. Este continuum apresenta sete comportamentos. Os comportamentos dos extremos estão, respetivamente, centrados no gestor (à esquerda), nos colaboradores (à direita) (Figura n.º 5).



**Figura 5** - Escala de Modelos de Liderança - Continuum de Liderança

Fonte: Chiavenato, (2009, p. 355)

Para estes investigadores, o sucesso ou eficácia da liderança reside na escolha da orientação de liderança mais adequada e ajustada ao equilíbrio entre as características do líder, dos colaboradores / subordinados e da situação (Figura n.º 6).



**Figura 6** - Forças que condicionam os Modelos de Liderança

Fonte: Chiavenato, (2009, p. 354)

### 2.2.3.2 O Modelo Contingencial de Fiedler

Fiedler, como todos os investigadores que defendem as teorias situacionais, considera que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação (Teixeira, 1998, p. 148), afirmando mesmo que a conclusão mais importante que se pode extrair dos estudos até então efetuados é de que

a liderança de grupos e de organizações é uma interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social (Cunha et al., 2007, pp. 350-351)

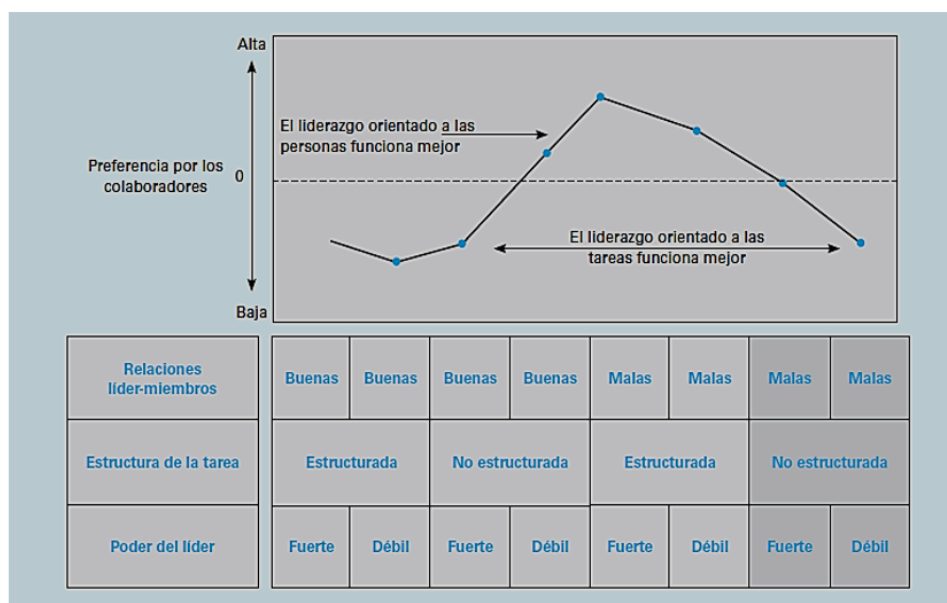
O modelo contingencial de Liderança de Fiedler (Figura n.º 7) assente em três elementos: o estilo do líder, que é medido por um instrumento (questionário) o LPC (*Least preferred coworker*); o desempenho do grupo, que reflete a eficácia do líder; e a favorabilidade da situação. De acordo com este modelo, a relação entre o estilo de liderança e a eficácia da liderança está dependente da favorabilidade da situação; mas a situação também é mais ou menos favorável consoante a relação entre líder e membros do grupo ou organização. Acresce ainda que o líder tem mais capacidade para influenciar os colaboradores quanto mais elevada for a sua posição em termos de poder e quanto mais estruturada for a tarefa a desempenhar por estes, porque é mais fácil monitorizar o desempenho destes. Logo,

um individuo torna-se líder em função de características de personalidade, mas também devido a fatores situacionais e à interação com os subordinados (Figura n.º 8). Os fatores que influenciam a favorabilidade da situação (que se reflete na influência de controlo do grupo) são, segundo este modelo: a relação líder/subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados; a estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não; e a posição de poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau da influencia sobre as recompensas e punições. Fiedler identificou oito situações no que concerne ao grau de favorabilidade e conclui que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder mais eficaz é o que demonstra elevada orientação para tarefas, assim como em situações intermédias, isto é, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder que se revela mais eficaz é aquele que é mais orientado para as pessoas.

FACTORES DE LA SITUACIÓN	SITUACIÓN FAVORABLE	SITUACIÓN DESFAVORABLE
Poder de posición del líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor poder del líder</li> <li>• Mucha autoridad formal</li> <li>• Nivel alto en la jerarquía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor poder del líder</li> <li>• Poca autoridad formal</li> <li>• Nivel bajo en la jerarquía</li> </ul>
Estructura de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada, rutinaria y programada</li> <li>• Fácil de desempeñar, de ejecutar y de aprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea no estructurada, variada y no programada</li> <li>• Difícil de desempeñar, de ejecutar y de aprender</li> </ul>
Relaciones entre el líder y el subordinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación entre el líder y los miembros del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala relación entre el líder y los miembros del grupo</li> </ul>

**Figura 7 - Modelo Contingencial da Liderança de Fiedler**

Fonte: Chiavenato (2009, p. 357)



**Figura 8 - Como se ajusta o líder à situação – Modelo Contingencial da Liderança de Fiedler**

Este modelo teve a grande mais-valia de incentivar investigadores na pesquisa de fatores situacionais que contribuíssem ou estivessem implicados na eficácia da liderança, e contribuiu para contrariar a ideia de que a liderança é uma capacidade inata ou de que existe um estilo ideal de liderança independentemente das situações.

### 2.2.3.3 A Teoria dos Recursos Cognitivos

Fiedler, juntamente com outros investigadores, desenvolveu a Teoria dos Recursos Cognitivos de acordo com a qual, o desempenho dos líderes pode ser desenvolvido atuando sobre a situação. Podemos estabelecer as situações nas quais os líderes dão uso de modo mais eficaz à sua inteligência, à sua experiência e aos seus conhecimentos, proporcionando-lhes assim a possibilidade de exercitarem de forma eficaz e nas condições certas os seus recursos cognitivos. Esta teoria tem subjacente que o desempenho do grupo depende da interação entre duas características que o líder possui, a inteligência e a experiência; do comportamento que o líder adota (liderança diretiva ou participativa) e de dois aspetos situacionais, o stress interpessoal e natureza da tarefa do grupo. Assim, segundo Fiedler e os seus colaboradores, é possível afirmar que, em tarefas complexas em que os colaboradores necessitam de orientação, o desempenho do grupo é influenciado pela inteligência de um líder diretivo. Todavia, quando os colaboradores demonstram capacidades e estão em consonância com os objetivos do líder e este não demonstra grande capacidade de liderar, o estilo de liderança participativo é mais eficaz do que o estilo diretivo. Nas tarefas simples e rotineiras não há necessidade de liderança. Por outro lado, esta teoria permite compreender, por que razão, líderes inteligentes, sob elevado nível de stress, tomam decisões de pior qualidade ou até más decisões. De acordo com este modelo, o nível de stress interpessoal também interfere na eficácia da liderança, uma vez que regula a relação entre a inteligência do líder e o desempenho do grupo. Assim, stress elevado pode condicionar tomadas de decisão e ser contraproducente, porque os líderes inteligentes pensam, planeiam e decidem melhor em situações de baixo stress, em que fazem recurso à sua inteligência sem que nada interfira no processamento de informação e tomada de decisão, nomeadamente a sua reputação ou imagem. Em situações de elevado stress a inteligência pode ser nefasta e condicionar negativamente a tomada de decisão. Nestas situações, um líder experiente revela-se mais eficaz. Segundo este modelo, a perceção do stress também regula a forma como a experiência do líder interage com o desempenho do grupo. Assim, um líder experiente numa situação de baixo stress não se sente desafiado a usar a sua experiência, recorrendo apenas à inteligência.



A experiência, ao contrário da inteligência é, portanto, um recurso eficaz do ponto de vista da liderança para situações percebidas como de elevado nível de stress.

Conclui-se da análise da Teoria dos Recursos Cognitivos, que a eficácia da liderança segundo Fiedler e os seus colaboradores, resulta de ter a pessoa certa para determinada situação ou, então, atuando sobre a situação, produzindo mudanças (Cunha et al., 2007).

#### 2.2.3.4 A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Como referem Hersey e Blanchard, “um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança que mais se apropria” (Teixeira, 1998, p. 151). O modelo destes dois investigadores (Figura n.º 9) apresenta duas variáveis a ter em conta para uma liderança eficaz: o comportamento do líder, ou, mais concretamente, o modo como nele se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento, do qual resultam quatro estilos de liderança; e uma segunda variável que é o grau de maturidade dos colaboradores ou subordinados, que se subdivide na maturidade relativa ao cargo, apreciável nos conhecimentos, na experiência, nas competências dos colaboradores ou subordinados para o exercício da função e, na maturidade psicológica, que se revela na confiança, no empenho e na motivação dos colaboradores para executar a função. Estes investigadores adotam como conceito-chave o nível de maturidade dos colaboradores ou subordinados e entendem que tem de haver uma combinação entre o grau do comportamento orientado para tarefas exibido pelo líder (supervisão enfatizando os trabalhos a ser efetuados); o grau de comportamento relacional (consideração pelas pessoas e apoio emocional); e o nível de maturidade dos colaboradores ou subordinados. O estilo de liderança mais eficaz, de acordo com a teoria que estes investigadores desenvolveram, vai variar em função da maturidade dos subordinados e das características da situação, apresentando-nos, assim, quatro estilos diferentes de liderança para quatro estádios de maturidade dos colaboradores ou subordinados (Ferreira et al., 2001, p. 389), como podemos analisar no Quadro n.º 3:

<b>Estádios de Maturidade</b>	<b>Estilos de Liderança</b>
M1 - As pessoas são simultaneamente incapazes e sem vontade para assumirem a responsabilidade por algo; são incompetentes e sem vontade	E1 - Dirigir (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento). O líder define os papeis, informa os liderados sobre o quê, como, quando e onde executar as tarefas; ênfase no comportamento diretivo
M2 - As pessoas possuem ainda pouca capacidade, mas ocasionalmente alguma vontade; são motivadas,	E2 - Persuadir (alta tarefa e alto relacionamento). O líder fornece o comportamento diretivo e de apoio

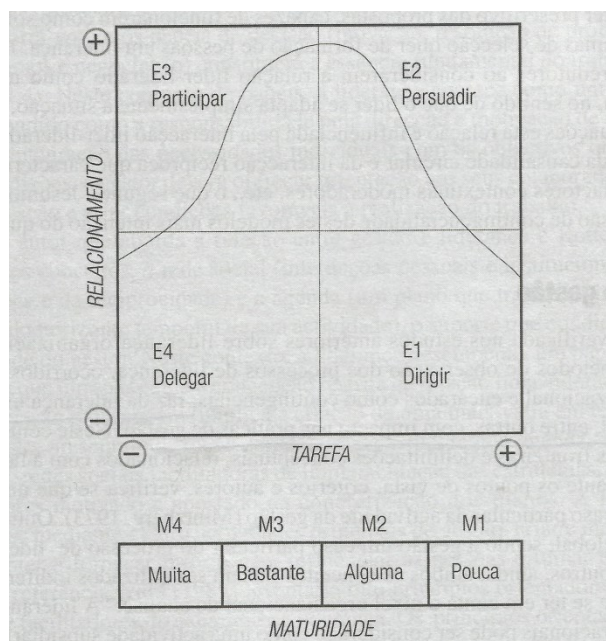
mas sem competências necessárias para prosseguir	
M3 - As pessoas são capazes, mas ocasionalmente dizem não à pretensão do líder	E3 - Participar (baixa tarefa e alto relacionamento). O processo decisório é partilhado, sendo o papel principal do líder de facilitador e comunicador
M4 - As pessoas são capazes e querem fazer o que lhes é solicitado	E4 - Delegar (baixa tarefa e baixo relacionamento). O líder dá escassa direção e apoio

**Quadro 3** - Estilos de Liderança e Estádios de Maturidade de acordo com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Fonte: Construído a partir de Ferreira et al. (2001, p. 389)

Compreende-se, da análise destas combinações, que o nível de maturidade dos subordinados é inversamente proporcional ao comportamento orientado para a tarefa (controlo de atividades e ao grau de comportamento relacional), o mesmo é dizer que quando o grau de maturidade dos subordinados se eleva o líder tende a reduzir o nível de controlo sobre as atividades e o comportamento orientado para as pessoas. Compreende-se que há aqui uma semelhança entre este modelo e a grelha de gestão de Blake e Mouton.

Apesar de algumas críticas a teoria despertou interesse, nomeadamente por fazer a apologia de uma liderança dinâmica, assente numa avaliação constante da motivação, das capacidades e experiências dos subordinados e das situações concretas. O líder terá de adotar o estilo mais apropriado em cada situação (Teixeira, 1998).



**Figura 9** - Modelo Situacional de Hersey e Blanchard

Fonte: (Ferreira et al., 2001, p. 389)

### 2.2.3.5 A Teoria dos Caminhos para os Objetivos

Uma outra teoria no âmbito da abordagem situacional ou contingencial foi desenvolvida por Robert House, com a Teoria dos Caminhos para os Objetivos, que tem as suas raízes na teoria das expectativas de Vroom, sobre a motivação das pessoas, de que mais adiante falaremos. Esta teoria procura demonstrar a influência que o líder exerce na percepção dos objetivos de trabalho dos subordinados, nos seus objetivos de desenvolvimento pessoal e nos caminhos para alcançá-los.

De acordo com esta teoria, o líder é responsável por aumentar a motivação dos subordinados para alcançar objetivos individuais e da organização (Chiavenato, 2009). Considera-se mesmo que o líder pode melhorar o desempenho dos trabalhadores, assegurando-lhes e ajudando-os a atingir recompensas que estes desejem, como consequência da realização dos objetivos da organização, o que passa por lhes transmitir de forma clara o comportamento que se espera que desenvolvam para atingirem a recompensa (Teixeira, 1998). Esta atividade é designada com o esclarecimento do caminho a seguir.

De acordo com House há quatro tipos de líderes: diretivo, apoiante, participativo e orientador. O líder diretivo explica o que devem fazer os subordinados e como têm que efetuar as suas tarefas; planeia, programa atividades, estabelece objetivos de desempenho, modelos de comportamento e regras e procedimentos. É um estilo de liderança que resulta quando as tarefas são ambíguas e requerem autoridade. O líder apoiante foca-se nas necessidades dos subordinados e no seu bem-estar, e promove um clima de trabalho amigável, demonstra abertura, propicia um ambiente de equipa e trata os subordinados como iguais. É o estilo de liderança adequado para aumentar a satisfação dos subordinados que exercem tarefas repetitivas ou pouco agradáveis pois o comportamento do líder compensa as condições da situação. O líder participativo é aquele que consulta os subordinados, valoriza opiniões, pede sugestões e toma-as em consideração para as suas decisões. Trata-se de um estilo de liderança que se adequa quando o líder quer promover a satisfação perante tarefas não repetitivas que envolvem o ego dos subordinados. O líder orientador (para os resultados) é aquele que valoriza a definição de objetivos, confia nas capacidades da equipa para atingir altos níveis de desempenho. Adequa-se quando o líder pretende dar alento aos subordinados para procurarem desafios (Chiavenato, 2009).

O líder será eficaz se tiver capacidade para adotar cada um destes comportamentos de liderança de acordo com a situação que enfrenta. Por sua vez, defende, também, que a situação pode variar em função de dois tipos de fatores ou características contingenciais, que

identifica como características de ambiente, que comportam a tarefa, isto é, o tipo de atividade a realizar, a relação de autoridade e o grupo de trabalho, e as características dos subordinados, que englobam o grau de controlo necessário, em função da perceção, experiência e aptidões dos mesmos (Teixeira, 1998) e que influenciam a satisfação dos subordinados, a aceitação do líder e a motivação para desempenhar a tarefa (Chiavenato, 2009).

#### 2.2.3.6 A Teoria Normativa da Tomada de Decisão

A teoria normativa desenvolve-se com base no trabalho de três investigadores, Victor Vroom, Phillip Yetton na década de 70, sendo aperfeiçoado mais tarde, com Arthur Jago. Trata-se de um modelo que põe a ênfase no grau de participação que os subordinados devem ter na tomada de decisão, de forma a que estas sejam mais eficazes, dependendo este das características da situação. O modelo assume esta designação, uma vez que apresenta uma norma de regras ou procedimentos que permitem determinar a forma e o grau de participação em que se deseja que colaboradores / subordinados participem na tomada de decisão. Segundo Teixeira (1998), de acordo com este modelo, o líder dispõe de cinco formas de tomar decisões (Quadro n.º 4), às quais o líder deve recorrer em função das circunstâncias e da eficácia da decisão:

<b>AI</b> – Decisão autocrática (pura)
<b>AII</b> – O líder procura informação nos subordinados; depois decide sozinho
<b>CI</b> – O líder consulta, individualmente os subordinados, mas decide sozinho
<b>CII</b> – O líder consulta o grupo, mas decide por si
<b>GII</b> – Decisão concordante com a opinião do grupo

**Quadro 4** - Processos Decisórios do Modelo Normativo da Tomada de Decisão

Fonte: Construído a partir de Cunha et al. (2007, p. 356)

A eficácia das decisões é aferida em função de quatro critérios: a qualidade da decisão, critério que deve ser ponderado quando há mais do que uma alternativa disponível com consequências importantes no desempenho do grupo ou organização, já que “a qualidade da decisão é tanto maior quanto mais se aproxima da melhor alternativa de solução” (Cunha et al., 2007, p.355); a aceitação da decisão, que traduz o quanto colaboradores e subordinados se empenham na implementação da decisão; os custos da decisão, designadamente o tempo decorrido na tomada de decisão em face de aspetos que a podem afetar, como por exemplo, o

conflito entre colaboradores; e, finalmente, o desenvolvimento dos subordinados, critério que diz respeito à capacidade que o processo de tomada de decisão possa ter de influenciar o desenvolvimento dos colaboradores / subordinados, isto é, o que a participação no processo de tomada de decisão permite aos colaboradores / subordinados aumentarem as suas competências para aprenderem a resolver problemas.

Finalmente, o líder tem ainda de ter em consideração, de acordo com este modelo, os chamados atributos do problema (Cunha et al., 2007), isto é, o líder precisa de obter respostas para algumas questões antes de adotar um procedimento decisório, tais como: 1. em que grau a decisão é importante; 2. em que medida é relevante que os colaboradores ou subordinados aceitem a decisão e se empenhem em implementá-la; 3. se tem informação suficiente para decidir com qualidade ou se precisa de mais informação dos colaboradores ou subordinados; 4. se o problema está bem estruturado; 5. se os colaboradores / subordinados aceitarão e implementarão empenhadamente uma decisão que o líder tenha tomado sozinho; 6. se os objetivos dos colaboradores e subordinados são congruentes; 7. a probabilidade de conflitos entre colaboradores / subordinados decorrentes das alternativas de solução para um problema; 8. se os colaboradores / subordinados possuem informação suficiente para tomarem uma decisão com qualidade; 9. as limitações de tempo dos colaboradores / subordinados para participarem do processo de tomada de decisão; 10. se existem custos demasiado elevados face à dispersão geográfica que não permitem reunir as pessoas para a tomada de decisão; 11. em que grau é importante que o líder diminua o tempo de tomada de decisão e, 12. Em que grau é importante que o líder aumente as oportunidades de desenvolvimento dos subordinados, participando no processo de tomada de decisão.

Os investigadores estabeleceram as diversas combinações entre os cinco tipos de procedimentos de tomada de decisão, os quatro critérios e os 12 atributos a ter em conta nas decisões dos líderes, que geraram um complexo modelo, gerido por um sistema computadorizado, que calcula a eficácia dos vários processos decisórios, mas que se traduz em algumas regras decisórias e que identifica aspetos situacionais que de alguma forma influenciam a relação entre comportamentos decisórios do líder e resultados das decisões, permitindo assim indicar algumas heurísticas decisórias (Cunha et al., 2007). Assim, concluem que “o líder para ser eficaz deve avaliar a situação concreta e ajustar-se ou ajustar o seu estilo de liderança em conformidade” (Teixeira, 1998, p. 151).

### 2.2.3.7 A Teoria dos Substitutos de Liderança

A teoria dos Substitutos da Liderança procura sinalizar situações em que a influência do comportamento do líder é nula ou reduzida na influência sobre o desempenho dos colaboradores / subordinados. De acordo com esta teoria, proposta por Kerr e Jermier em 1978, existem variáveis situacionais (individuais, de tarefa ou organizacionais) que podem neutralizar, substituir ou aumentar os efeitos do comportamento dos líderes.

Ao contrário de outras teorias de liderança que, embora discordando em aspectos importantes, procuraram explicar a influência líder sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados, mas tendo sempre implícita a ideia de que há um estilo de liderança eficaz que pode ou não variar com a situação, estes investigadores entendem que há determinadas variáveis individuais, de tarefas e organizacionais que “atuam como "substitutos da liderança", negando a capacidade do superior hierárquico de exercer influência positiva ou negativa sobre as atitudes e a eficácia subordinadas” (Kerr & Jermier, 1978, p. 375). Os referidos investigadores identificaram inicialmente catorze variáveis – que, todavia, outros autores resumem a um número menor - que podem funcionar como substitutos – fatores que dispensam o papel do líder - ou neutralizadores de liderança – fatores que podem impedir os líderes de agir de determinada maneira ou anular as suas ações porque a sua ação não produz eficácia -, considerando fundamentalmente dois estilos de liderança; a liderança orientada para o relacionamento, apoiada, centrada nas pessoas (tendo subjacente a consideração, o apoio e facilitação de interações) e a liderança orientada para a tarefa, instrumental, centrada no trabalho (privilegiando a estrutura de iniciação, a ênfase nos objetivos e a facilitação do trabalho), sendo que algumas dessas variáveis dizem respeito aos próprios subordinados, enquanto outras dizem respeito às tarefas ou à organização.

Assim, no que diz respeito aos colaboradores / subordinados, se estes demonstram capacidade, experiência, formação e conhecimento, a liderança é dispensada, nomeadamente quando se trata de uma liderança do tipo instrumental; se estes demonstram ter orientação profissional especializada, então ela é dispensável e substituída em qualquer dos dois estilos de liderança; em contrapartida, se os colaboradores / subordinados demonstram indiferença face a recompensas organizacionais o papel do líder é neutralizado, seja em presença de uma liderança de relacionamento seja em presença de uma liderança instrumental.

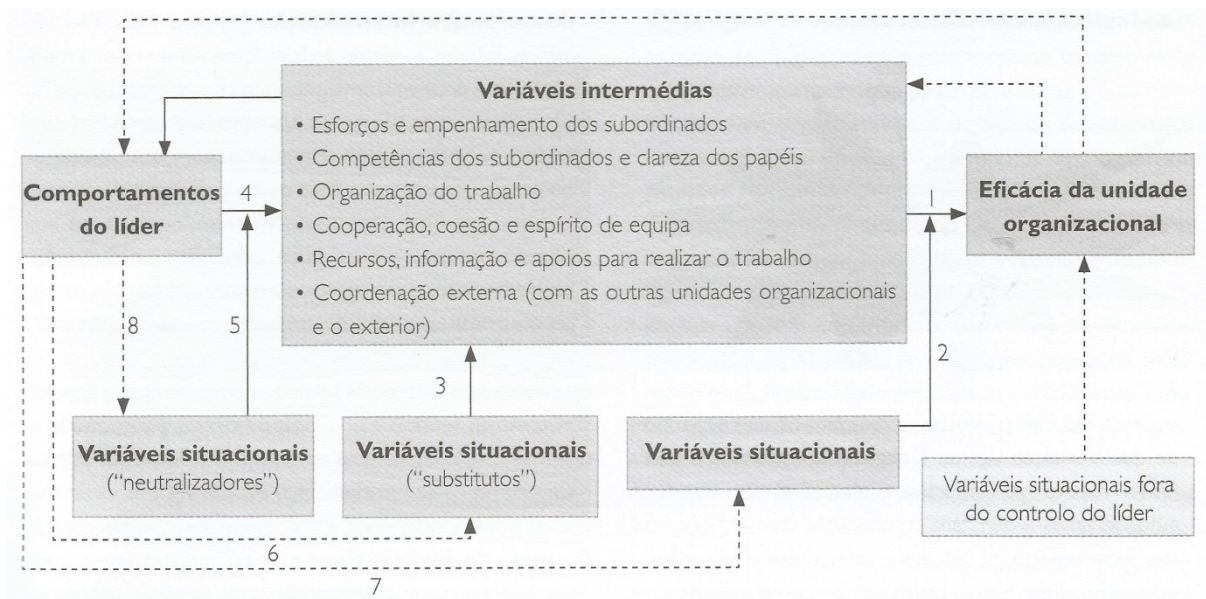
No que concerne às características das tarefas, aquelas que se revelam rotineiras, sem ambiguidades, fornecendo o seu próprio *feedback* tornam o papel do líder dispensável, particularmente no tipo de liderança instrumental; se as tarefas forem intrinsecamente

satisfatórias para quem as desempenha, o papel do líder é particularmente substituível na liderança de relacionamento.

Finalmente da perspetiva da organização, quando as regras e os procedimentos são rígidos, inflexíveis, o papel do líder num estilo de liderança instrumental é neutralizado; quando as recompensas não dependem do líder e quando existe um distanciamento grande entre o líder e os colaboradores ou subordinados do ponto de vista comunicacional, o papel do líder é neutralizado por estas variáveis, seja na perspetiva da liderança de relacionamento, seja na perspetiva da liderança instrumental. Por último, esta teoria defende que a presença de grupos coesos substitui, em ambas as perspetivas, o papel do líder (Cunha et al., 2007). Em conclusão, esta teoria procura demonstrar que fatores alheios ao líder podem provocar ou induzir, nos colaboradores / subordinados, os mesmos comportamentos ou respostas que a liderança.

#### 2.2.3.8 A Teoria das Ligações Múltiplas

O modelo de liderança das Ligações Múltiplas foi desenvolvido por Yukl, em 1981, integrando contributos de vários modelos. “O modelo descreve como o comportamento do líder e as variáveis situacionais influenciam em conjunto o desempenho de subordinados individuais e a unidade de trabalho do líder” (Yukl, 1998, p. 167). Considera quatro tipos de variáveis: o comportamento do líder, as variáveis situacionais, a eficácia da unidade organizacional e as variáveis intermédias e procura demonstrar os efeitos resultantes da interação dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais nas variáveis intermédias que vão determinar o desempenho organizacional. A Figura n.º 10 traduz o processo de interação entre as quatro variáveis consideradas por Yukl no seu modelo.



**Figura 10 - Modelo das Ligações Múltiplas**

Fonte: Cunha et al., (2007, p. 365)

De acordo com este modelo, as seis variáveis intermédias consideradas, que interagem mutuamente, influenciam o desempenho e a eficácia da unidade organizacional. A sua importância depende da situação, isto é, estas variáveis são, por sua vez, influenciadas por variáveis situacionais; para além disso, o líder pode agir sobre o desempenho da unidade atuando sobre as variáveis intermédias, mas estas também podem influenciar o comportamento do líder. Acresce, ainda, que a eficácia da unidade organizacional também pode ser influenciada por aspetos situacionais fora do controlo do líder (Cunha et al., 2007). Este modelo teve o objetivo de demonstrar que a eficácia da liderança resulta da conjugação de todas as variáveis e que cada variável interage com todas as outras, pelo que a eficácia organizacional depende de todas as variáveis e da interação que se estabelece entre elas.

#### 2.2.4 Abordagem Integrativa - Teorias da Nova Liderança ou de Novos Géneros

Pese embora a existência de muitas teorias sobre liderança e estilos de liderança no contexto organizacional, no início dos anos 80 regista-se algum desânimo no seio da investigação, em face da impossibilidade de atribuir e comprovar a eficácia da liderança, em termos de resultados e desempenho, com base em cada uma destas correntes teóricas, por si só. Os investigadores procuram novos caminhos e começam a surgir novas propostas. Assim, assistimos a uma mudança na orientação dos estudos e das pesquisas sobre liderança, cujo foco principal se centra nas transações entre líderes e seguidores e que foi primeiramente sinalizado por Burns, ainda em 1978 e por Bass, em 1985. “O trabalho inicial de Bass e Burns



preparou o cenário para distinguir o que Bryman (1992) chamou de teorias de liderança mais tradicionais do que chamaram de teorias de liderança de novos gêneros” (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009, p. 428), que, contudo, faziam apelo, em alguns casos, a pressupostos e princípios de vários autores clássicos, como os que defendiam os traços de personalidade. Encontramos, assim, uma abordagem integrativa, no contexto da qual se destacam as Teorias da Liderança Carismática, com House, em 1977 e a Teoria Atribucional da Liderança Carismática com Conger e Canungo em 1987; a Liderança Transacional com Bass em 1985; a Liderança Transformacional, com Burns em 1978; e ainda as Teorias da Liderança Visionária desenvolvidas por diversos grupos de autores de que se destacam Bennis e Nanus em 1985, Kouzes e Posner em 1987, e Sashkin em 1988 (Gomes & Cruz, 2007). Todas estas pesquisas se centram no estudo de líderes históricos e de gestores de grandes organizações com resultados de excelência para compreenderem o carisma e a capacidade evidenciada por líderes e gestores de transformar os colaboradores, integrando nas suas teorias aspetos comportamentais, traços de personalidade e interações estabelecidas entre membros das organizações (Gomes & Cruz, 2007).

#### 2.2.4.1 Teorias da Liderança Carismática

A noção de carisma vem do grego, significando o dom da inspiração e foi usada por Max Weber para traduzir uma forma de influência do líder sobre os seguidores, com base nas percepções que estes desenvolvem sobre as qualidades excepcionais do líder, particularmente perante um contexto de mudança e turbulência, o mais propício à emergência de um líder carismático. A preocupação dos investigadores era perceber a origem do carisma, aventando que este pode resultar de atributos individuais, das situações ou da interação entre ambos. Para House, o carisma resulta da conjugação de quatro fatores, em primeiro lugar, os traços e comportamentos do líder. No que concerne aos traços, destacam-se nomeadamente a dominância, a necessidade de poder a elevada autoconfiança e a forte convicção da moralidade e das crenças do indivíduo; ao nível dos comportamentos, o líder através dos seus comportamentos gera nos colaboradores/seguidores a impressão de que é competente, fazendo-os ver o futuro de forma apelativa, inspirando-os e promovendo o seu empenho e entusiasmo face ao trabalho e ao futuro; torna-se um exemplo a imitar e a seguir, inspira-lhes confiança através de elevadas expectativas e desperta neles o espírito de missão e de grupo. Em segundo lugar, as situações facilitadoras; podemos compreendê-las por exemplo, quando há a possibilidade de definir papéis para os colaboradores/seguidores, em termos ideológicos,

que se coadunam melhor com os mesmos. Finalmente, o fator efeitos sobre os seguidores. De acordo com esta teoria, o carisma produz efeitos de vários tipos, que influenciam o desempenho dos indivíduos nas organizações. No entanto, para House, se há condições/tarefas que propiciam o surgimento do carisma também é admissível que o modo de atuação do líder pode ser determinante na forma como as condições são interpretadas pelos colaboradores/seguidores (Cunha et al., 2007).

A teoria proposta por Conger e Canungo, na década de 80, também ela centrada na abordagem do carisma do líder, considera que este não é um atributo individual, mas aquilo a que chamaram um fenómeno atribucional, ou, por analogia, uma combustão entre três elementos: o líder, identificado como a fâsca, o ambiente propício ao carisma, identificado como o oxigénio, e os seguidores, identificados como a matéria inflamável do processo de combustão. Assim, o carisma resulta de atribuições feitas por aqueles que se relacionam com o líder. Os colaboradores/seguidores atribuem ao líder qualidades de carisma, em face dos comportamentos que nele observam. O carisma é atribuído a indivíduos que demonstram certos traços e têm determinados comportamentos, como por exemplo, o defenderem visões diferentes e o uso de meios diferentes dos convencionados para as implementar; a capacidade de sacrifício, a assunção de riscos pessoais e a sujeição a custos elevados para as atingir; a confiança nas suas propostas; os esforços de persuasão que revelam para convencer os outros da sua argumentação positiva face à visão futura em detrimento da situação vigente; a assertividade, a autoconfiança, a preocupação com as necessidades dos outros, os comportamentos elitistas, exemplares, empreendedores, reformadores e dirigidos à mudança. A situação é um fator, que pode fazer variar a importância destes comportamentos. O processo de influência do líder sobre os colaboradores/seguidores é explicado, segundo esta teoria, por dois fatores: a identificação pessoal com os traços e comportamentos atribuídos ao líder, figura imitável e a não desapontar; e a internalização dos mesmos pelos colaboradores/seguidores, que assim se automotivam para a prossecução da missão da organização.

#### 2.2.4.2 Teorias da Liderança Transacional e Transformacional

A Teoria da Liderança Transformacional e Transacional conhece o seu desenvolvimento durante a década de 1970. Apesar de vários investigadores atribuírem a origem do conceito de liderança transformacional a Downton (1973), foi em 1978 que James McGregor Burns, cientista político, desenvolveu os conceitos de liderança transacional e

transformadora. Desde então muitos têm sido os estudiosos que analisam a liderança transformacional como um estilo de liderança que propicia a inovação porque cria condições ao desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias através da estimulação intelectual dos seguidores. Bernard Bass, em 1985, desenvolve esses dois conceitos, no seu modelo transacional e transformacional de liderança, além de um terceiro, menos comum, a liderança *laissez-faire* (Flynn, 2009). Tal como Burns ele também distingue entre Liderança Transacional e Liderança Transformacional. Enquanto a Liderança Transacional implica a atribuição de recompensas aos seguidores / colaboradores, cujas necessidades e desejos o líder reconhece, e aos quais procura fazer entender como podem satisfazê-los, executando tarefas empenhadamente, a Liderança Transformacional compreende-se pelos efeitos que causa nos colaboradores /seguidores, que veem no líder alguém em quem podem confiar, por quem nutrem admiração, respeito, o que os leva a estarem disponíveis para desempenhar algo mais do que aquilo que é o seu papel (Cunha et al., 2007). Bass defende que os dois tipos de liderança são diferentes, mas que se complementam e que ambos se podem revelar eficazes, podendo o líder recorrer a ambos, em função da situação, ou usa-los em simultâneo. Todavia, a Liderança Transformacional será mais adequada nos momentos de criação ou de mudança nas organizações, enquanto a Liderança Transacional se revela mais eficaz em épocas estáveis e de lentas evoluções.

A Liderança Transformacional é um estilo de liderança de acordo com o qual o líder procura identificar as necessidades de mudança e, a partir daí, promover, nos seguidores, sentimentos de inspiração e comprometimento que os motivem no seu desempenho e em função de valores comuns à organização.

Aquilo que distingue os líderes transformacionais é uma capacidade para demonstrarem comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas distintas: i) estimulação no sentido de as pessoas adotarem novas perspetivas acerca do trabalho, valorizando ideais e valores que são comuns a todos; ii) envolvimento de todos na missão e “visão” que o grupo ou a organização pretende concretizar; iii) sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho e iv) maior disponibilidade para fazerem sacrifícios e abdicarem de interesses pessoais quando tal se revela necessário (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999)” (Gomes & Cruz, 2007, p.155).

O líder transformacional, além de se questionar sobre o que pode fazer pela construção de objetivos comuns, procura mudar a forma como os colaboradores/seguidores se percecionam eles próprios, fomentando o seu empenhamento e levando-os ultrapassar os seus próprios interesses em benefício dos objetivos organizacionais, sendo responsável por

elevados desempenhos (Cunha et al., 2007). Trata-se de um estilo de liderança que comporta e que pode ser analisado em várias dimensões, que são referidas por diversos autores e em diferentes estudos, dos quais destacamos Bass e Avolio, em 1997, como referido por Barth-Farkas e Vera (2014). Assim, encontramos-nos em presença de um líder transformacional, quando identificamos as seguintes dimensões:

(i) a influência idealizada (carisma), que se reporta aos comportamentos do líder que podem servir de inspiração aos seguidores e pode ser analisada em duas componentes: na componente da influência idealizada dos comportamentos, isto é, na forma carismática como o líder age manifestando os seus valores e aquilo em que acredita para si e para o coletivo e assumindo os resultados e implicações das suas posições e decisões com uma conduta ética e moral; e na componente da influência idealizada atribuída, isto é, na perceção que os subordinados têm da forma como o líder atua, de como ele exerce o poder e que, por conseguinte, inspira nos seguidores confiança para porem os objetivos comuns acima dos seus próprios objetivos individuais;

(ii) a motivação inspiradora, observável na forma otimista e indutora de confiança como o líder transformacional incentiva os seguidores a perspetivarem o futuro e criando condições, para que, da parte destes, haja vontade em assumir um compromisso face a objetivos ambiciosos e que aparentam estar fora de alcance, na perspetiva dos seguidores; esta dimensão é observável, também, na forma como os líderes valorizam o trabalho em geral e o dos seguidores, perspetivando sempre oportunidades e desafios que estimulem o espirito coletivo;

(iii) a estimulação intelectual, que se refere aos incentivos do líder às decisões participadas pelos seguidores, obrigando a um exercício criativo de constante questionamento, de procura de inovação, de discussão dos problemas por parte dos seguidores, sem crítica pública das falhas ocorridas ou das ideias menos boas, mas antes através da assunção de que diferentes abordagens aos problemas podem ser enriquecedoras do ponto de vista das soluções ou resultados pretendidos;

(iv) a consideração individualizada, que se traduz na forma preocupada como estes líderes lidam com os problemas individuais dos seguidores, procurando dar-lhes apoio emocionalmente e socialmente, mas capacitando-os, simultaneamente, através não só da criação de condições para a promoção de novos conhecimentos, mas também da manutenção de um contacto permanente com eles e de aconselhamento, em face de necessidades e aspirações individuais.

A liderança transformacional conduz à inovação, ao estimular intelectualmente os colaboradores/seguidores criando condições para a aquisição de novos conhecimentos e ideias. Este foi, porventura, um dos impactos mais valorizados pelos investigadores e que também levou a que muitas organizações privadas adotassem este estilo de liderança, mas, trata-se, sobretudo, de um impacto ao nível organizacional. Analisada na perspectiva do impacto nos seguidores, a estimulação intelectual afigura-se-nos como um instrumento, usado para aumentar a capacidade criativa e para o enriquecimento intelectual dos seguidores (Ghasabeh et al., 2015).

Já Gomes e Cruz (2007) referem um outro aspeto que nos parece poder traduzir-se como um impacto deste estilo de liderança nos colaboradores/seguidores, que consiste no facto de os efeitos positivos que se fazem sentir nas capacidades e potencialidades dos seguidores contribuírem para a promoção de competências de liderança dentro da organização, o que, no limite, pode significar que líderes transformacionais podem gerar novos líderes, oriundos dos seguidores/colaboradores, e fazem dos seguidores indivíduos com sentimentos de maior ambição e realização pessoal. Os líderes transformacionais desenvolvem comportamentos que geram mudanças positivas, uma vez que estimulam os indivíduos a assumirem novas perspetivas relativamente ao trabalho, promovem o envolvimento dos colaboradores/seguidores na missão e na visão da organização, levam a que os indivíduos se tornem e se sintam mais competentes e eficazes no seio da organização e se sintam mais disponíveis, perante a necessidade, para abdicar de interesses pessoais ou para fazerem sacrifícios em proveito da organização (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999, citados por Gomes & Cruz, 2007, p.155). Mas a grande unanimidade sobre os impactos deste estilo de liderança nos seguidores reside na motivação, já que os investigadores perfilham a ideia de que o líder transformacional promove “as aspirações de seus seguidores, de tal forma que os objetivos do líder e dos seguidores são fundidos “numa busca mútua e contínua de um propósito mais elevado (Burns, 1978: 20)” (Currie & Lockett, 2007, p. 343).

A liderança transformacional é um processo que motiva os funcionários apelando para seus ideais e valores morais superiores (Tracey e Hinkin, 1998). Os líderes transformacionais influenciam os seguidores elevando seus objetivos além de seu próprio interesse e fornecendo-lhes a confiança para alcançar seus objetivos (Dvir et al., 2002) (Paarlberg & Lavigna, 2010, p. 711).

Este modelo parece constituir-se como uma nova abordagem no estudo da liderança, que foca características e ações do líder que parecem refletir alterações importantes nos seguidores. Os efeitos que a Liderança Transformacional provoca nos colaboradores

/seguidores são a característica que melhor a definem. No entanto, embora se possam considerar como efeitos positivos nos colaboradores/seguidores, a adoção de novas perspectivas sobre o trabalho, a promoção da motivação, a valorização da partilha e do sentido de equipa, o aumento da autoconfiança, de competências de liderança, da capacidade de sacrifício e dos valores morais, nem todos os estudiosos são unânimes em reconhecer a vantagem da sua aplicação no setor público. A liderança transformacional tem sido sobretudo aplicada no setor privado e a ideia de que modelos de liderança podem ser transferidos do setor privado para o público tem sido objeto de debate por se considerar que o contexto do setor público é diferente do contexto do setor privado (Currie & Lockett, 2007), em boa parte devido à clássica interpretação de que no setor público os líderes têm estado limitados pelas restrições de regras e de recursos e devido à natureza às vezes arbitrária das exigências políticas e de ocorrências ou circunstâncias inesperadas. Mas, as pesquisas mais recentes referem que, mesmo no setor público, ela pode ter efeitos diretos e indiretos que se fazem sentir nos seguidores e, conseqüentemente nas organizações, nomeadamente no que concerne à inovação, ao desempenho, à produtividade (Moynihan, Pandey, & Wright, 2014).

#### 2.2.5 Abordagem Contemporânea

No âmbito das Teorias Contemporâneas da Liderança desenvolveram-se outros estudos que se destacam por abandonarem a ênfase nos fatores tradicionalmente considerados como os traços do líder, os comportamentos ou as contingências situacionais e centrarem a sua abordagem na relação entre o líder e os colaboradores / subordinados.

##### 2.2.5.1 Teoria das Trocas Líder-Membro (TLM)

Uma das principais Teorias Contemporâneas da Liderança é a Teoria das Trocas Líder-Membro (TLM), cujo enfoque é a relação que se estabelece entre líder e colaboradores / subordinados, defendendo o princípio de que os líderes estabelecem relações de troca mútuas e diferenciadas com os colaboradores / subordinados definindo, assim, ambos os seus papéis. Neste contexto, são retomados conceitos oriundos da psicologia social como o endogrupo e o exogrupo e é analisada a qualidade das relações de troca que se estabelecem no seio de ambos.

De acordo com esta teoria, podemos considerar que no processo de liderança organizacional há um pequeno grupo de colaboradores, o endogrupo, com o qual o líder estabelece trocas de elevada qualidade, reforçadas ao longo de um ciclo temporal que

conduzem a que entre líder e colaboradores venha a existir uma elevada confiança, respeito, lealdade e comportamentos que excedem o formalmente considerável, o que traz inegáveis benefícios para ambos, mas, também exige respostas adequadas por parte de ambos os lados; e um grupo de colaboradores com o qual as relações ou a influência mútua se caracterizam, pelo contrário, por serem de baixa qualidade, traduzindo-se num fraco nível de confiança entre líder e colaboradores e, por conseguinte, se confina, apenas, à definição dos papéis que formalmente são exigidos. Sendo este estilo de relacionamento propício a gerar sentimentos discriminatórios e sentimentos de ressentimento nos membros do exogrupo e de alguma hostilidade face aos colaboradores que se enquadram no endogrupo, os investigadores que estudaram este modelo de liderança sugeriram a necessidade de os líderes terem atenção aos efeitos que tal relacionamento pode trazer à organização, levando-os a propor uma nova versão da teoria, de acordo com a qual a troca de elevada qualidade entre líderes e colaboradores/seguidores deve ser posta à disposição de todos, ficando a aceitação de tal oferta ao critério dos colaboradores/seguidores, realçando que o importante é que todos se sintam tratados com o mesmo nível de respeito e com igual grau de oportunidades, tornando este processo de liderança mais equitativo e eficaz.

O processo de construção da relação entre líderes e colaboradores, de acordo com esta teoria, passa por três fases ou estádios: a fase do estranho; a fase do conhecimento e a fase da parceria madura. Num primeiro estádio, líderes e seguidores comportam-se como estranhos, que se posicionam no seio da organização para desempenhar conjuntamente os seus papéis, estabelecendo relações formais. A segunda fase verifica-se quando os seguidores /colaboradores aceitam ter um relacionamento com o líder de maior qualidade, com um aprofundamento de relacionamento que favorece as trocas sociais (de informações, recursos, confiança, lealdade e respeito). Na terceira fase do processo, estas trocas que já ultrapassaram o estádio formal e até social e passam a ter um carácter emocional, com uma influência recíproca que, implica sentimentos de respeito, apoio e lealdade assumidos; líder e liderados são parceiros, com interesses em comum, de equipa. Trata-se de um estádio mais eficaz, já que produz resultados mais vantajosos para a organização, pois, segundo as pesquisas nesta área, as trocas entre líderes e seguidores/ colaboradores (TLM) induzem a maiores níveis de satisfação, empenhamento e desempenho e a comportamentos de cidadania. As conclusões mais sólidas são que esta teoria demonstra que “os líderes não se relacionam consistentemente com todos os colaboradores” e de que efetivamente, “os relacionamentos de elevada qualidade podem fomentar a eficácia da liderança” (Cunha et al., 2007, p.379), carecendo-se

de mais investigação para compreendermos os motivos que levam aos vários tipos de trocas, suas consequências e relações com os desempenhos.



### CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ainda que uma organização adote uma estratégia correta e esteja adequadamente estruturada em face dessa estratégia, dificilmente será eficaz se não houver motivação, por parte dos seus membros, para perseguirem níveis de elevado desempenho (Mações, 2017). Uma das questões que se coloca no contexto organizacional e que tem merecido grande interesse por parte da investigação é compreender o papel dos líderes/ gestores no que concerne à motivação de colaboradores / subordinados. A literatura corrobora a ideia de que uma das principais preocupações de qualquer gestor é conseguir manter um nível de motivação elevado nos colaboradores. Assim, admite-se que a missão mais complexa que cabe ao Líder/Gestor é, precisamente, conseguir que os esforços individuais sejam em proveito dos objetivos organizacionais. Muitas das teorias do comportamento, como a Teoria de Campo de Lewin, a Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger, as Teorias x e y de McGregor ou Teoria da Maturidade de Argyris, que se debruçam sobre a análise e explicação do comportamento humano, procuraram compreender a forma como os gestores atuam neste domínio. Não sendo verdadeiramente classificadas como Teorias da Motivação, porque se debruçam sobre a análise do comportamento de forma mais lata e abrangente, dão o seu contributo para a análise do papel do Gestor/Líder no campo da motivação, pois de alguma forma indiciam que o modo como “os gestores actuam neste domínio tem muito a ver com as suas convicções básicas acerca da natureza humana” (Teixeira, 1998, p. 120). No entanto, muitos foram os investigadores que ao longo de décadas se preocuparam em compreender esta dimensão do comportamento humano, que afeta a vida das organizações.

Por outro lado, revendo a literatura sobre liderança e motivação somos frequentemente confrontados com a questão de qual o contributo que a liderança nas organizações tem para os níveis de motivação dos colaboradores / subordinados. Retomando a ideia central de vários autores, sendo as organizações grupos de pessoas estruturados para alcançar objetivos comuns, cabe ao gestor/líder conciliar os objetivos individuais, com os objetivos da organização. A esta tarefa, porventura uma das mais complexas funções dos Gestores / Líderes de organizações, chamaram alguns autores motivação. O presente capítulo será, pois, dedicado, inteiramente, à revisão dos estudos sobre a motivação em contexto organizacional, sobre as teorias desenvolvidas em torno do tema e da sua importância para as organizações.

### 3.1 O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Muitas são as definições de motivação que encontramos na literatura. No contexto organizacional, motivação pode ser definida como “a disponibilidade dos indivíduos para despendere níveis elevados de esforço para atingir objetivos da organização” (Mações, 2017, p. 20). Não quer, contudo, isto significar, que os indivíduos que revelam maior esforço sejam os mais motivados, uma vez que podem estar a perseguir objetivos que não são os da organização. Mondy, Sharplin e Premeaux (1991), conforme refere Teixeira (1998, p. 120), definem motivação como a vontade de alguém desenvolver esforços tendo em vista perseguir objetivos da organização. Teixeira (1998) recupera ainda outras definições de motivação, como a de Koontz e Weihrich (1988), para os quais motivação “é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes” (p. 120).

Para Bergamini (1994), as necessidades motivam os indivíduos a agirem no sentido da sua satisfação. “A motivação está, portanto, contida nas necessidades de cada um” (Bergamini, 1994, p. 106). Admitimos, pois, que isto queira significar que a motivação dos indivíduos, no desempenho das suas funções, em contexto da organizacional, deve ter em conta a satisfação das necessidades individuais. O conceito de motivação aparenta, assim, ser mais abrangente. Ele abarca, também, a dimensão da satisfação das necessidades individuais.

Já Cunha e colaboradores (2007) definem a motivação para o trabalho como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção intensidade e duração” (p. 154). Os mesmos autores consideram que, no essencial, as definições não variam muito e abordam a existência de dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A primeira é aquela que é visível nos comportamentos que são estimulados por razões internas aos indivíduos, como por exemplo, o prazer de fazer algo. A segunda, por sua vez, é notória nos comportamentos influenciados por fatores externos aos indivíduos, como as recompensas ou punições.

Chiavenato (2009) considera-a, antes de tudo, como um processo psicológico que depende do rumo (direção para que se dirige o comportamento, o objetivo), da intensidade (o esforço despendido) e da persistência (a duração em que se mantém o esforço) e é composta por três elementos interdependentes: as necessidades (ou carências), os impulsos (ou motivos) e incentivos (algo que alivia a necessidade e reduz o impulso e que está no fim do processo).

De acordo com Teixeira (1998, p. 120), “não há dúvida, portanto, de que a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade.”, a partir de estímulos específicos.

Em síntese, há investigadores que centram as suas pesquisas e estudos em determinados fatores, que servem de estímulo e condicionam o comportamento dos indivíduos, enquanto outros enfatizam as metas a atingir. Na realidade, como nos diz Chiavenato (2009, p. 236), cada autor privilegia os aspetos que sustentam as suas ideias. Todavia, revendo a literatura, concluímos que, de um modo geral, as definições de motivação remetem para a ideia de que se trata de algo que influencia o comportamento humano, que nos ajuda a compreendê-lo e sobre a qual foram desenvolvidas várias teorias.

### 3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Encontramos na literatura diversas formas de categorizar as teorias desenvolvidas em torno da motivação de acordo com vários critérios. Embora existam outras, Cunha e colaboradores (2007) apresentam-nos uma classificação, bastante elucidativa, e adotada por vários autores, de acordo com a qual podemos identificar quatro tipos de abordagem, que, todavia, se cruzam. Em primeiro lugar podemos distinguir entre:

- Teorias de Conteúdo, que centram a sua abordagem naquilo que motiva as pessoas; e
- Teorias de Processo, que dizem respeito a uma análise dinâmica, isto é, trata-se de propostas em que os autores baseiam a sua análise no comportamento, motivado e na forma como este se desenvolve, para através dela, compreender a motivação.

Mas a distinção pode ainda ser feita entre:

- Teorias Gerais, aquelas que não se debruçam apenas sobre a motivação em contexto de trabalho ou organizacional, mas põe a ênfase nas aspirações gerais dos indivíduos; e
- Teorias Organizacionais, que tal como a designação o indica, se centram na análise do comportamento organizacional.

Assim, seguindo este modelo de classificação, temos teorias de conteúdo e teorias de processo que são simultaneamente teorias gerais ou teorias organizacionais (Quadro n.º 5).

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia das necessidades</li> <li>• Teoria ERG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria bifatorial (Herzberg)</li> <li>• Teoria das características da função</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade</li> <li>• ModCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de objetivos</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Avaliação cognitiva</li> </ul>

**Quadro 5** - Taxionomia das Teorias da Motivação

Fonte: Construído a partir de Cunha et al. (2007, p. 156)

### 3.2.1 Teorias de Conteúdo Gerais

Classicamente, os autores que se dedicaram ao estudo da motivação partem da premissa de que a ação dos indivíduos tem em vista a satisfação das suas necessidades. As teorias de conteúdo gerais dedicam-se ao estudo do que motiva o comportamento dos indivíduos, não apenas em contexto organizacional ou de trabalho, mas de forma mais abrangente.

#### 3.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow, psicólogo americano do século XX, foi um dos principais estudiosos da motivação apresentando em 1943 a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Esta fornece-nos uma explicação sobre o papel da satisfação das necessidades na motivação. O autor defende que na base do comportamento dos indivíduos estão estímulos internos, ou, aquilo que ele designa de necessidades. Estas advêm de estados de carência ou ausência de algo e podem ser hierarquizadas por ordem de importância e de influência no comportamento humano. Para Maslow existem cinco categorias de necessidades, ordenadas de forma ascendente numa pirâmide (Mações, 2017) (Figura n.º 11).

- As necessidades fisiológicas – situam-se no primeiro patamar da pirâmide, por serem necessidades básicas do ser humano, com as quais ele nasce. Aqui encontramos a fome, a sede, o sono e o abrigo. Trata-se de necessidades que estimulam comportamentos que garantam ao indivíduo a satisfação do estado mais elementar: a existência humana.

- As necessidades de segurança: situam-se num segundo patamar e exprimem o desejo das pessoas de se sentirem seguras, seja no que concerne ao ambiente, ao emprego ou à condição financeira; no fundo, impelem o indivíduo a comportamentos que garantam um sentimento de estabilidade e de proteção face ao perigo físico ou emocional ou face à doença.
- As necessidades sociais: são aquelas que surgem depois da satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Referem-se ao desejo de aceitação, à procura de relacionamentos. Incluem-se aqui as necessidades de afeto, amor e reciprocidade de sentimentos; e impelem os indivíduos à procura de relacionamentos ou à participação em grupos e organizações.
- As necessidades de estima: reportam-se aos sentimentos de frustração que os indivíduos experimentam e ao desejo de respeito, de reconhecimento por parte dos outros face às suas capacidades, de reputação, atenção ou *status*.
- Finalmente, no patamar mais elevado da pirâmide, encontram-se as necessidades de autorrealização. Segundo Maslow, a autorrealização advém daquela carência que o indivíduo tem de ser o que deseja verdadeiramente ser ou de conseguir atingir determinados objetivos, explorando o seu potencial.



**Figura 11** - Pirâmide das Necessidades de Maslow

Fonte: Portal Administração (n.d.)

De acordo com esta teoria, quanto mais intensa for a necessidade de uma pessoa, mais forte será sua motivação; mas logo que a necessidade seja satisfeita desaparece o motivo que impele o comportamento do indivíduo na busca da satisfação, por conseguinte, a motivação. Para Maslow, as necessidades são estímulos à ação, são elas que impulsionam a

ação dos indivíduos, que vivem num ciclo contínuo de necessidades e satisfação das mesmas. Mas a teoria vai mais longe na explicação, ao considerar que uma necessidade de categoria primária tem de ser satisfeita antes de se manifestar uma necessidade de nível superior. Assim que a mesma é satisfeita, o estímulo extingue-se e o indivíduo passa a ser motivado por outro tipo de necessidades, de ordem superior. Os indivíduos estão num processo de desenvolvimento contínuo ao longo da vida, evoluem de acordo com as necessidades, procurando a sua satisfação em cadeia com vista a atingirem a autorrealização (Maslow, 1943).

Apesar do grande contributo ao nível dos estudos da motivação, esta teoria foi também objeto de críticas, nomeadamente por afirmar que para um indivíduo chegar ao topo da pirâmide, ou seja, a um estado de satisfação absoluta, é necessário que supere todos os outros níveis hierárquicos. Há autores que consideram a possibilidade de existirem indivíduos que chegam à autorrealização sem passar por outros níveis da pirâmide (Callari & Adriani, 2014). A teoria de Maslow baseou-se sobretudo nos seus estudos clínicos, todavia, ainda que demonstre que as necessidades não satisfeitas são os principais fatores de motivação, que impulsionam e/ou alteram o comportamento humano, houve quem questionasse se as necessidades terão sempre a mesma hierarquia, por se entender que o indivíduo pode ser motivado pelas necessidades que se apresentarem mais importantes para ele num certo momento ou mesmo por se considerar possível que em algumas culturas os indivíduos considerem prioritariamente a satisfação de necessidades sociais como garantia de satisfação de necessidades básicas (fisiológicas) (Cunha et al., 2007).

Do ponto de vista dos estudos organizacionais, o contributo da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi muito importante, pois veio permitir compreender a importância que pode ter o conhecimento por parte de líderes / gestores das necessidades dos colaboradores / subordinados e do patamar em que os mesmos se encontram. De acordo com esta teoria, podemos concluir que o exercício de motivação por parte de um líder /gestor face a um colaborador/subordinado está condicionado pelo conhecimento que este tem do nível em que a pessoa está na hierarquia das necessidades.

### 3.2.1.2 Teoria ERG de Alderfer

Clayton Alderfer, psicólogo americano nascido em 1940 e oriundo da Pensilvânia, apresentou pela primeira vez a sua Teoria da Motivação, também denominada Teoria ERG (acrónimo inglês de *Existence, Relatedness, Growth*), em 1969, num artigo denominado "um

teste empírico de uma nova teoria das necessidades humanas". Podemos considerá-la um aperfeiçoamento da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, "com o qual concorda, no que concerne ao essencial, isto é, que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide" (Teixeira, 1998, p. 128), mas tendo em vista demonstrar uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades.

O estudo de Alderfer teve como preocupação central desenvolver e testar uma alternativa à teoria de Maslow, concebendo três níveis de necessidades humanas: existência, relacionamentos e crescimento. Para além disso, a teoria não considera a precedência na satisfação de nível inferior como pré-requisito para o surgimento de necessidades de nível superior, pois defende Alderfer que,

embora de modo geral a emergência duma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior, há casos em que os trabalhadores podem activar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior (Teixeira, 1998, p. 128).

As necessidades de existência da teoria de Alderfer equivalem a necessidades fisiológicas e necessidades de segurança de Maslow; as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de aceitação e estima por parte dos outros; e as necessidades de crescimento são as que envolvem autoestima e de auto-actualização, equivalendo às necessidades de autorrealização.

A teoria de Alderfer diferencia-se ainda da teoria de Maslow pelo facto de defender que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior podem reaparecer, mesmo que tenham sido anteriormente satisfeitas.

Esta teoria, trazendo estes três novos contributos para a análise da motivação e não mantendo a premissa da orientação para a autorrealização, à semelhança da Teoria de Maslow manifestou, tal como esta teoria, dificuldades em ser confirmada do ponto de vista empírico (Cunha et al., 2007).

### 3.2.1.3 A Teoria dos Motivos de McClelland

Foi no início da década de sessenta que David McClelland, também ele psicólogo e americano, juntamente com outros investigadores, desenvolveu várias investigações, que conduziram à apresentação da sua teoria sobre as necessidades ou motivos humanos para explicar a motivação. McClelland identifica três necessidades ou motivos que os indivíduos adquirem, ou seja, necessidades que desenvolvem, com base nas suas experiências, ao longo

da vida (Teixeira, 1998): necessidade de realização / sucesso, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

As necessidades de realização/sucesso reportam-se ao desejo de atingir objetivos que sejam desafiantes, isto é, de fazer alguma coisa que seja melhor, mais eficiente do que o que já foi feito; traduz “uma orientação para a excelência” (Cunha et al., 2007, p.158). Os indivíduos orientados para a “Realização/Sucesso” são caracterizados, de acordo com esta teoria, como pessoas que gostam de arriscar, ainda que com moderação, que gostam de melhorar o seu desempenho e de assumir responsabilidades nas atividades em que se envolvem. Mas um líder /gestor de uma organização, cuja necessidade de “Realização/Sucesso” não é acompanhada de motivação para o “Poder”, tende a pôr a sua liderança em causa, pois no contexto organizacional, mais importante do que o sucesso individual são os resultados da organização, que advém em muito da motivação para o “Poder” que o gestor /líder necessita ter.

As necessidades de “Afiliação” correspondem ao desejo que os indivíduos têm de bom relacionamento interpessoal, de proximidade com os outros, “de criar e de manter relações interpessoais estreitas, evitar o conflito e estabelecer fortes relações de amizade” (Maçães, 2017, p. 27). Do ponto de vista organizacional, esta necessidade revela aspetos positivos e outros que podem trazer consequências nefastas às organizações. Se por um lado, os indivíduos com este tipo de necessidade tendem a contribuir para a promoção da harmonia entre os indivíduos nas relações de trabalho, por outro, esse forte investimento na promoção do relacionamento de grupo pode desviar a atenção dos objetivos de desempenho do grupo ou da organização e pode trazer algumas dificuldades a procedimentos de avaliação com rigor, dos colaboradores / subordinados, comprometendo a eficácia da liderança e da organização (Cunha et al., 2007).

As necessidades de “Poder” traduzem o desejo dos indivíduos de controlo, de influência sobre o desempenho dos outros (Teixeira, 1998). Trata-se de um tipo de necessidade característico de ambientes e de indivíduos competitivos, que procuram alcançar, prestígio e reputação e exercerem funções de gestão e de liderança. Assim, “a eficácia de liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder” (Cunha et al., 2007, p. 159), mas com autocontrolo, para evitar cair em tentativas de auto-engrandecimento à custa das organizações.

McClelland considera que os indivíduos apreendem as necessidades ao longo da vida e que essa apreensão varia de indivíduo para indivíduo, pelo que não as concebe numa hierarquia e atribui-lhes a possibilidade de terem diferente intensidade, consoante os



indivíduos. Assim, por exemplo, há indivíduos com elevadas necessidades de “Poder”, enquanto outros denotam elevadas necessidades de “Afiliação”. Procurando compreender as implicações da sua teoria no campo da gestão, concluiu que os indivíduos que revelam uma forte necessidade de “Realização/Sucesso” são pessoas com elevados níveis de desempenho e que os gestores /líderes bem-sucedidos têm uma elevada necessidade de poder e uma fraca necessidade de “Afiliação”. No Quadro n.º 6 encontramos um resumo, efetuado por Cunha e colaboradores (2007, p.159), dos motivos propostos para a “Realização/Sucesso”, afiliação e poder, de acordo com a Teoria de McClelland.

Motivos	O Indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura alcançar o sucesso perante uma norma de excelência pessoal</li> <li>• Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas</li> <li>• Responde positivamente à competição</li> <li>• Toma iniciativa</li> <li>• Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável</li> <li>• Assume riscos moderados</li> <li>• Relaciona-se preferencialmente com peritos</li> </ul>
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura relações interpessoais fortes</li> <li>• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações</li> <li>• Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas</li> <li>• Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência</li> <li>• Tenta assumir posições de liderança espontaneamente</li> <li>• Necessita/gosta de provocar impacto</li> <li>• Preocupa-se com o prestígio</li> <li>• Assume riscos elevados</li> </ul>

**Quadro 6** - Caracterização dos motivos de sucesso, afiliação e poder de McClelland

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 159)

### 3.2.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

As Teorias de Conteúdo Organizacionais, cuja ênfase é colocada no estudo do comportamento humano, em contexto organizacional ou de trabalho, foram desenvolvidas por vários investigadores, dos quais se destacam Herzberg, com a Teoria da Motivação-Higiene, e Hackman e Oldman, com a Teoria das Características da Função.

#### 3.2.2.1 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg, investigador e professor americano, desenvolveu, na década de 50 a reputada teoria da motivação bifatorial ou dos dois fatores da motivação, com base num

método designado de “incidente crítico” que consistia em pedir ao inquiridos para descreverem um acontecimento ou facto no qual ou perante o qual se tivessem sentido muito bem e outro no qual ou perante o qual se tivessem sentido muito mal, relativamente ao trabalho. A teoria considera a distinção entre os conceitos de satisfação e motivação e demonstra que os fatores que geram atitudes positivas face ao trabalho diferem dos fatores que causam atitudes negativas.

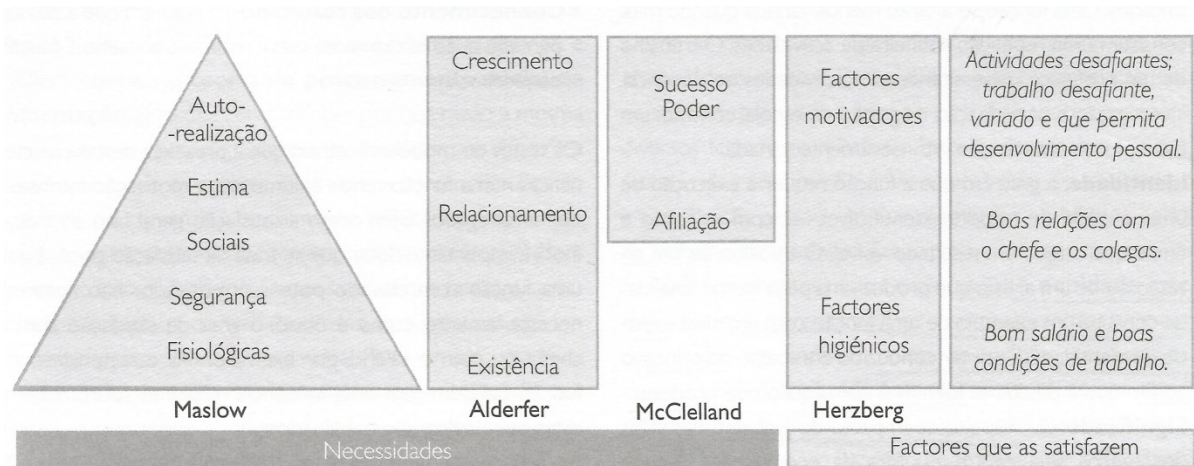
Herzberg identifica dois grandes grupos de necessidades, independentes e cujos os efeitos devem ser distinguidos e considerados importantes para o seu comportamento no trabalho: os fatores motivacionais ou motivadores e os fatores higiénicos (Quadro n.º 7).

Fatores Motivadores	Fatores Higiénicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sentimento de realização</li> <li>○ Reconhecimento</li> <li>○ Trabalho variado e desafiante</li> <li>○ Desenvolvimento pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relação com o chefe</li> <li>○ Relação com os colegas</li> <li>○ Supervisão técnica</li> <li>○ Condições de trabalho</li> </ul>

**Quadro 7** - Fatores Motivadores e Higiénicos de acordo com a Teoria da Motivação-higiene de Herzberg

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 161)

Embora possamos, de alguma forma, estabelecer correspondências entre as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow e os fatores higiénicos de Herzberg, e entre as necessidades de estima e de autorrealização do primeiro e os fatores motivacionais do segundo, Herzberg chega a conclusões diferentes com a sua teoria da motivação. De acordo com esta teoria, a insatisfação face ao trabalho pode ser anulada ou reduzida pelos fatores higiénicos que contribuem para a prevenção de problemas. Todavia estes mesmos fatores, segundo o autor, não motivam os indivíduos ou têm uma capacidade muito reduzida de o fazer. Já os fatores motivadores podem, de acordo com a teoria desenvolvida, contribuir para níveis elevados de satisfação e motivar os indivíduos (Teixeira, 1998). Estes fatores prendem-se com condições internas dos indivíduos que conduzem a sentimentos de satisfação e realização pessoais (Chiavenato, 2009). Assim, por exemplo, um indivíduo que considere ter fracas condições de trabalho fica insatisfeito. Se essas condições forem melhoradas, o mais provável é ele deixar de ficar insatisfeito; mas tal não é sinónimo de que se passe a sentir motivado face ao trabalho. Os fatores higiénicos são externos aos indivíduos, estão relacionados com necessidades primárias, com o ambiente de trabalho e são considerados necessários; mas mesmo quando apresentam um elevado nível apenas conseguem evitar uma relação negativa, isto é, de insatisfação face ao trabalho (Cunha et al. 2007). Na Figura n.º 12 podemos comparar as quatro teorias motivacionais descritas.



**Figura 12 - Visão Comparativa das Quatro Teorias Motivacionais**

Fonte: Cunha et al. (2007, p. 163)

### 3.2.2.2 Teoria das Características da Função

Ainda seguindo a taxonomia apresentada por Cunha e colaboradores (2007), há que fazer referência à teoria de conteúdo organizacional de Hackman e Oldman, baseada num modelo que tem por base um estudo empírico levado a efeito pelos dois investigadores americanos, sobre as características do trabalho. As características do trabalho são identificadas como potenciais fontes de motivação ou de desmotivação face ao trabalho. O modelo assenta na ideia da tarefa como chave da motivação dos trabalhadores, defendendo que um trabalho aborrecido anula a motivação do trabalhador e impede-o de ter elevados níveis de desempenho; ao contrário, um trabalho desafiante conduz a elevados níveis de motivação pelo que é necessário enriquecer o trabalho para que este se torne desafiante e seja motivador. O modelo destes dois investigadores aponta cinco características do trabalho, isto é, que devem existir na função e que podem ser consideradas fonte de motivação:

- a variedade, que diz respeito ao grau diversificado de competências, atividades e conhecimentos que a função do trabalhador exige;
- a identidade, que se reporta ao grau em que o trabalhador se identifica com o que faz, em atividades com princípio e fim e que constituem unidades;
- o significado, que concerne ao impacto que o trabalho causa na vida dos outros dentro e fora da organização;
- a autonomia, no planeamento e na forma de executar a função; e

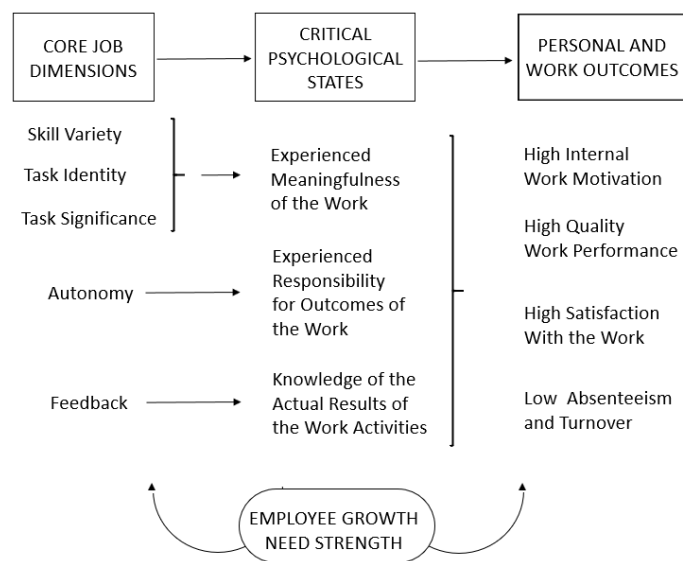
- o *feedback*, ou seja, a informação sobre o progresso do trabalhador na execução do trabalho e nos níveis de desempenho atingidos.

A presença ou a ausência destas características permitem calcular aquilo a que os autores do modelo chamaram de potencial motivador da função (Pmf), calculado através da seguinte fórmula:

$$Pmf = \frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

De acordo com o modelo, as características da função (do trabalho) têm efeitos positivos sobre a motivação porque produzem estados psicológicos críticos que conduzem a determinados resultados. Assim, o estado de “Significado Experimentado” decorre da variedade, identidade e significado da função para o trabalhador e exprime o grau em que o indivíduo sente que o seu trabalho é valioso e digno. O estado de “Responsabilidade Experimentada” traduz o grau em que o trabalhador se sente responsável pelos resultados do seu trabalho, e finalmente o estado de “conhecimento dos resultados”, resultante do *feedback*, reflete a perceção que o indivíduo tem quanto à eficácia do seu trabalho.

O modelo de Hackman e Oldman (Figura n.º 13) considera que existe, ainda, uma variável que modera a relação entre as características do trabalho e os resultados que é a necessidade de crescimento. A presença das características identificadas, numa função, contribui para o aumento da motivação intrínseca dos indivíduos; mas o modelo conclui que indivíduos que apresentem maiores necessidades de crescimento respondem de forma mais positiva à presença das cinco características e têm por isso níveis de desempenho mais elevados. De igual forma, conclui que indivíduos com capacidades inferiores ao exigido para a função, ainda que muito motivados, não atingem elevados níveis de desempenho e que a perceção das características da função, por quem a exerce, sofre ainda a influência de fatores externos, ao próprio trabalho (Cunha et al., 2007).



**Figura 13** - Modelo das Características da Função

Fonte: Hackman & Oldham (1975, p. 161).

### 3.2.3 Teorias de Processo Gerais

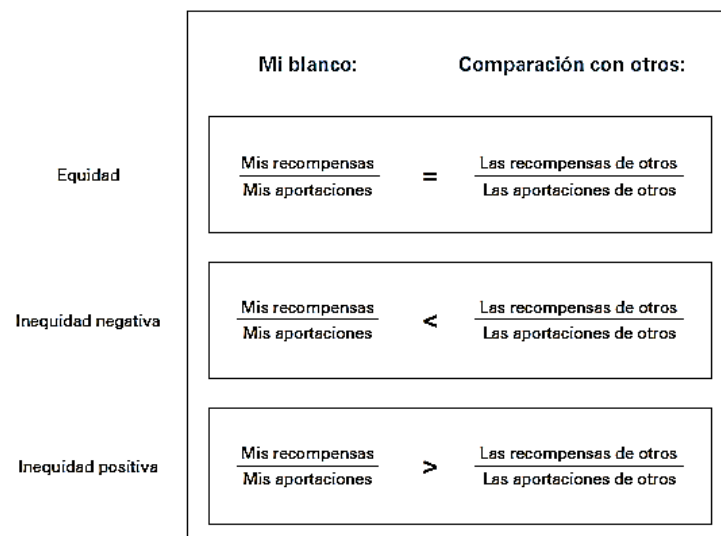
À semelhança das Teorias de Conteúdo Gerais, também as Teorias de Processo Gerais têm uma maior abrangência do que as Teorias de Processo Organizacionais, uma vez se centram no estudo do comportamento motivado dos indivíduos em geral, dentro e fora das organizações.

#### 3.2.3.1 Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por J. Stacy Adams, na década de 60 e dá ênfase à percepção pessoal que cada indivíduo tem sobre a justiça relativa no local de trabalho. A ideia principal veiculada por esta teoria é de que os indivíduos estabelecem comparações entre o seu desempenho (contributo para a organização, investimentos ou *inputs*) e os correspondentes benefícios que auferem (ganhos ou *outputs*) e entre estes e os de outros indivíduos em igual circunstância. A noção de equidade resulta da percepção da proporção dos investimentos (esforço, formação, conhecimentos, experiências, tempo e empenho) que os indivíduos transportam para o desempenho face aos ganhos (salário, recompensas, oportunidades, estatuto, segurança) que dele auferem, quando comparados com outros indivíduos.

De acordo com esta teoria, deve haver uma correspondência entre os *inputs* e os *outputs*, entendendo-se assim existir uma lógica de equidade, sobre a qual os indivíduos têm

uma determinada percepção e pela qual lutam, sendo “motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade” (Teixeira, 1998, p. 130). Esta percepção pode ser de vários tipos e obtida de várias formas. Assim, a equidade ou iniquidade resultam da percepção dos indivíduos e podem reportar-se ao contexto da organização, isto é, quando a percepção resulta da comparação (Figura n.º 14) entre indivíduos da mesma organização, com funções e em condições idênticas (equidade interna); ou a um contexto mais amplo (equidade externa) quando os indivíduos estabelecem comparações com indivíduos e situações externos à organização, ainda que em contextos idênticos.



**Figura 14** -Teoria da Equidade de Adams

Fonte: Chiavenato (2009, p. 249)

Do exercício de comparação que os indivíduos fazem pode resultar uma percepção de equidade ou de iniquidade. A iniquidade é algo a que segundo esta teoria os gestores devem dar grande importância, pois os comportamentos motivacionais dos indivíduos podem ser previstos com base na percepção de justiça face ao trabalho que os indivíduos desenvolvem. A Teoria da Equidade veio de alguma forma acrescentar esta nova perspetiva de explicação da motivação dos indivíduos face ao trabalho (Teixeira, 1998). Ela veio demonstrar que a existência de uma relação de contingência entre os ganhos e os investimentos aumenta os níveis de motivação dos indivíduos face ao trabalho e que quando a percepção é contrária, gera sentimentos de iniquidade que contribuem para a redução dos níveis de investimento no desempenho ou para o abandono da organização. Assim, é importante, conclui a Teoria, que as organizações sejam capazes de discriminar os contributos das pessoas para a organização e que as recompensas sejam proporcionais aos mesmos (Cunha et al., 2007).

### 3.2.3.2 A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (MODCO) de Luthans e Kreitner e a Teoria da Aprendizagem Social de Bandura

A Teoria da Modificação do Comportamento organizacional centra a sua abordagem no comportamento e na previsão e controlo deste. A técnica foi inicialmente desenvolvida por B. F. Skinner, psicólogo de Harvard, que desenvolveu o conceito de aprendizagem operante, de acordo com o qual, o comportamento, ainda que possa ser uma resposta reflexa ao meio envolvente é, sobretudo, uma resposta aprendida que afeta o meio envolvente (Cunha et al., 2007). Assim, os comportamentos vão se tornando mais frequentes através de reforços.

Skinner defendeu que o comportamento dos indivíduos pode ser controlado e previsto, através do reforço, o que valeu algumas críticas à teoria por ser considerada uma perspectiva de manipulação dos indivíduos, no contexto da gestão dos recursos humanos organizacionais. F. Luthans e R. Kreitner usaram este conceito de aprendizagem operante, em 1975, em contexto organizacional, considerando que através de uma estratégia de reforço é possível motivar os comportamentos desejados nos indivíduos e através de intervenções de extinção ou punição, desmotivar os comportamentos indesejados.

Os reforços podem ser de natureza diversa: positivo, quando há uma recompensa indexada ao desempenho do comportamento desejado, ou seja, que aumenta a frequência ou intensidade do comportamento desejado, através de um efeito positivo; negativo, quando se suspende uma situação negativa, porque o comportamento indesejado deixou de existir, dito de outra forma, estimula-se a frequência ou a intensidade do comportamento positivo, ao suspender um efeito negativo; a extinção, que ocorre quando se retira um reforço positivo por ele estar associado a um comportamento indesejado; quer isto significar que se anulam efeitos agradáveis indexados a um comportamento indesejado, logo, desincentivando-o; e, finalmente o reforço pela punição, que se materializa numa consequência negativa ou desagradável face a um comportamento indesejado. Esta teoria realça a ideia de que o comportamento dos indivíduos depende de causas externas e por isso é resultante de estímulos e reforços, depreciando, de alguma forma, a importância que nesse processo pode ter a aquisição de conhecimentos por parte dos indivíduos (Cunha et al., 2007).

Esta teoria sofreu ainda algumas influências de outras teorias, nomeadamente na década de 80, Teoria da Aprendizagem Social de Albert Bandura, psicólogo canadense, investigador e professor da Universidade de Stanford, cujo principal postulado é que uma grande parte da aprendizagem decorre, fundamentalmente, de processos vicariantes, isto é, através da observação do comportamento de outros indivíduos e das correspondentes

recompensas recebidas (Bandura, 1999). Assim, muitos dos comportamentos dos indivíduos são apreendidos por observação, o que confere aos indivíduos a possibilidade de preverem o que lhes poderá acontecer se agirem de acordo com a ação observada noutros indivíduos (Cunha et al., 2007).

Cunha e colaboradores (2007) consideram que esta Teoria da Aprendizagem Social estabelece uma ponte entre as teorias mais clássicas, aquelas que consideram que a motivação tem fundamentalmente causas internas do indivíduo e as Teorias da Modificação do Comportamento Organizacional, que defendem que a motivação assenta sobretudo em causas externas. Para a Teoria da Aprendizagem Social, a Motivação resulta da interação de causas externas e internas e, por conseguinte, de uma reciprocidade de influência entre o indivíduo e o meio envolvente.

### 3.2.4 Teorias de Processo Organizacionais

As Teorias de Processo Organizacionais assentam na análise do comportamento motivado dos indivíduos em contexto organizacional.

#### 3.2.4.1 A Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

Edwin A. Locke e Gary Latham, ambos professores e investigadores na área da psicologia, propuseram a Teoria da Definição de Objetivos, que se baseia na motivação com base na definição de objetivos. Assim, discorrem os autores, que as metas que os indivíduos procuram atingir através das suas ações são a fonte principal de motivação para desempenhos elevados. A teoria, confirmada empiricamente muitas vezes, teve a preocupação de compreender, fundamentalmente, quais os tipos de objetivos que são motivadores face ao trabalho, chegando à conclusão de que objetivos fáceis não são desafiantes e, por conseguinte, têm pouco efeito motivador. Mas o maior contributo desta teoria foi identificar que os objetivos com maior eficácia têm de ser específicos, mensuráveis, realistas/alcançáveis (mas não fáceis), com prazos e resultantes de acordos, na sua definição, entre superiores e subordinados. A aceitação é um dos aspetos mais relevantes na definição de objetivos a um trabalhador, pois gera o seu comprometimento. A par da aceitação, também o *feedback*, ou seja, a informação sobre o progresso alcançado face ao objetivo e a recompensa a ele associada, são importantes para que um objetivo se revele motivador (Cunha et al., 2007).

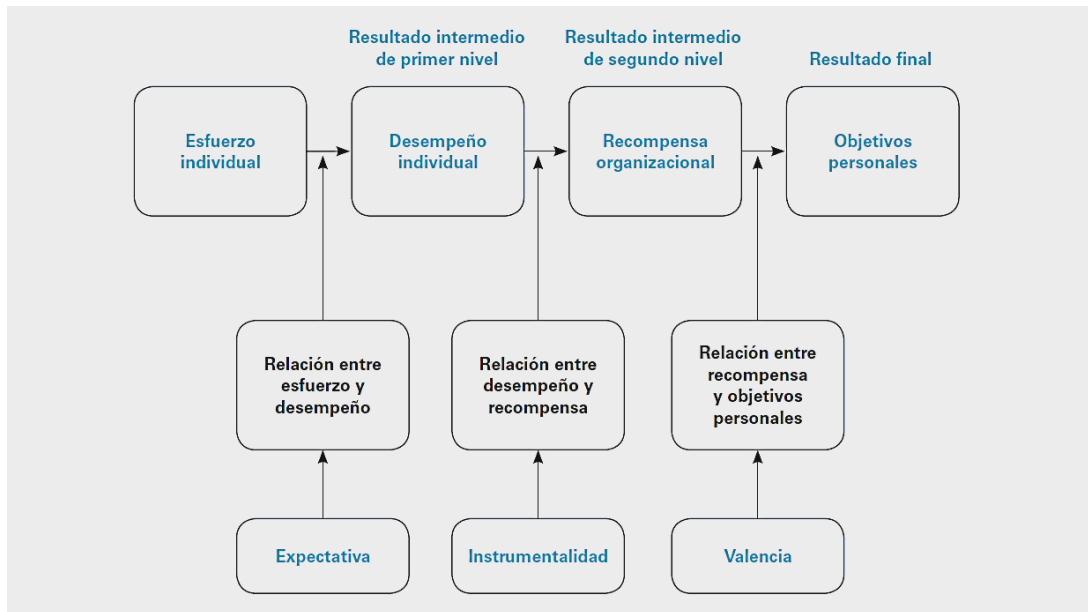


### 3.2.4.2 A Teoria das Expectativas de Vroom

O modelo motivacional das expectativas deu lugar a mais do que uma teoria, das quais realçamos a mais importante. Assim, trata-se de uma abordagem que defende que os indivíduos fazem escolhas conscientes quer no que diz respeito ao comportamento quer ao desempenho.

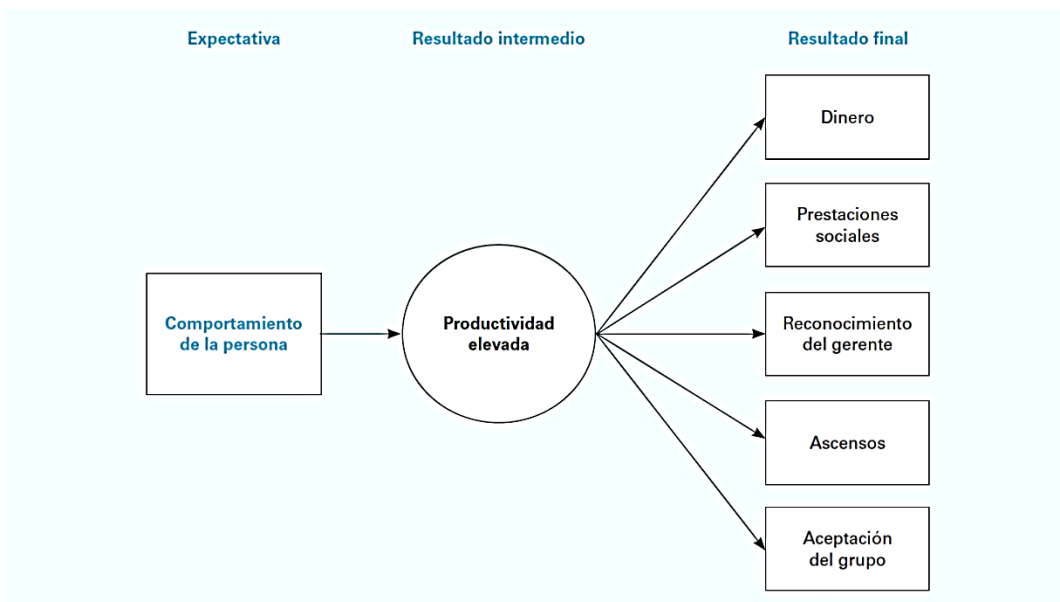
A Teoria das Expectativas foi primeiramente desenvolvida por Victor Vroom, professor e investigador canadense que procurou precisamente explicar que a motivação é resultante dos objetivos, das escolhas e das expectativas dos indivíduos face aos mesmos. A primeira ideia a reter é de que neste processo estão envolvidas três dimensões ou conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalidade. A expectativa é entendida como a probabilidade ou a crença de que um determinado esforço originará um determinado resultado ou um desempenho bem sucedido; a valência traduz-se na perceção do valor atribuído a determinada recompensa pelo indivíduo, no sentido de a obter através do seu esforço ou desempenho; e a instrumentalidade corresponde à perceção que o indivíduo desenvolve de que obtendo um determinado desempenho, que por sua vez advém do seu esforço, consegue atingir um outro resultado. O resultado obtido com o desempenho é encarado como um instrumento para atingir um outro resultado que tem valor para o indivíduo (Figura n.º 15). Assim, a teoria advoga que o nível de motivação é mais ou menos elevado consoante seja o nível de expectativa, da valência e da instrumentalidade para o indivíduo.

Do ponto de vista das organizações, a relevância da teoria prende-se com o facto de que se deve dar grande atenção a estas três dimensões, para que cada indivíduo se sinta motivado pelas recompensas, mas de forma a que tal sirva as necessidades da organização (Cunha et al., 2007). A motivação é determinada pelos objetivos pessoais e pela expectativa em os atingir, pela relação entre os níveis elevados de desempenho e consecução dos objetivos pessoais, que é percecionada pelos indivíduos e pela perceção dos indivíduos de que têm capacidade de influenciar o seu nível de desempenho com vista a atingir os seus objetivos (Chiavenato, 2009) (Figura n.º 16).



**Figura 15 - Modelo das Expectativas**

Fonte: Chiavenato (2009, p. 253)



**Figura 16 - Aplicação do Modelo das Expectativas**

Fonte: Chiavenato (2009, p. 253)

### 3.2.4.3 A Teoria das Expectativas de Porter e Lawler

Partindo da Teoria de Vroom, os investigadores americanos Porter e Lawler desenvolveram um modelo um pouco mais complexo para explicar o que determina a

motivação, mas que foi, todavia mais bem aceite por parte dos gestores. De acordo com a sua teoria, a intensidade da motivação, que leva os indivíduos a desenvolverem esforço é proporcional ao valor que os mesmos atribuem às recompensas indexadas a esse esforço e à probabilidade de elas se concretizarem. Esse valor, por sua vez, depende daquilo a que chamam de recompensas extrínsecas, como por exemplo, as condições de trabalho e de recompensas intrínsecas, de que é exemplo o sentimento de realização. Estas recompensas surgem quando uma necessidade é satisfeita através da realização de uma tarefa que visa atingir um determinado objetivo. O nível de desempenho dos indivíduos depende ainda da percepção que estes têm do que lhes é exigido, da percepção da capacidade de que dispõem para tal e da percepção sobre a justiça das recompensas, que gera maior ou menor satisfação e por conseguinte influencia a motivação (Teixeira, 1998).

#### 3.2.4.4 A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

A Teoria da Avaliação Cognitiva da Motivação, desenvolvida inicialmente pelo psicólogo, investigador e professor americano Edward Deci, em 1971, veio explicar a motivação sob uma outra ótica, que desafia os conhecimentos existentes até então na área da motivação no trabalho e para o trabalho. A Teoria questiona o papel das recompensas, a distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho e o seu impacto na motivação. Em 1985, Deci e Ryan vão mais longe no desenvolvimento desta teoria. Defendem que o comportamento motivado dos indivíduos assenta em duas necessidades básicas de que estes são possuidores: a necessidade de competência que se traduz em os indivíduos sentirem que são capazes de fazer algo, independentemente do ambiente ou dominando-o e a autonomia ou autodeterminação. Teorizam os investigadores que os indivíduos que se sentem intrinsecamente motivados sentem que são determinantes, ou seja, que o seu comportamento é controlado apenas por eles próprios e não por pressão de fatores externos, o que os leva a estar motivados para o exercício das suas capacidades, pois, tal traz-lhes satisfação; ao contrário, aqueles indivíduos que sentem que agem em função de causas externas, que não estão ao alcance do seu controlo, sentem-se extrinsecamente motivados; mas, a sua motivação existe apenas em função das recompensas ou como forma de evitar uma punição. Assim, os autores procuram demonstrar que os indivíduos precisam fundamentalmente de se sentirem competentes e autónomos para estarem intrinsecamente motivados; e que logo que os indivíduos tenham a percepção de que algum fator externo controla a sua ação, tal terá um efeito negativo sobre a sua motivação intrínseca.

A Teoria da Avaliação Cognitiva, também denominada de Teoria da Autodeterminação, foi duramente criticada dando lugar a grande controvérsia entre os vários investigadores, nomeadamente entre Deci e Ryan e Cameron e Pierce, em meados da década de noventa, com estudos que foram de alguma forma contraditórios nas conclusões e que levaram a acesos debates.

Em síntese, o debate e a investigação sobre Motivação, que conheceram grande desenvolvimento teórico nas décadas de sessenta e setenta, têm vindo a esmorecer. Nas últimas décadas, os desenvolvimentos mais notórios centram-se apenas na preocupação de confirmar ou refutar teorias ou de aspetos teóricos dessas teorias, já existentes, sem que, contudo, se conheçam grandes inovações. Já a relação entre os fenómenos de Liderança e Motivação mantém-se no panorama da investigação, com uma profusão de estudos, cuja orientação denota por um lado a preocupação em identificar e estudar novos paradigmas, como a liderança ética, a liderança autêntica e a liderança servidora bem como os seus efeitos ou impactos; e, por outro lado, a necessidade de confirmar algumas das anteriores orientações de pensamento. Contudo, continuamos a encontrar unanimidade, na literatura mais recente, no que concerne à preocupação com a necessidade de manter as pessoas motivadas e produtivas em contexto de trabalho/organizacional e, no facto de este continuar a ser um desafio que se coloca a muitos líderes e gestores.

Decorrente dos muitos desenvolvimentos na investigação nas áreas da administração, da gestão e do comportamento organizacional, líderes, gestores e investigadores podem hoje compreender que há alguns aspetos importantes na forma como estes dois fenómenos de relacionam e que devem ser tidos em conta. Assim, a realidade que impele, estimula e, por conseguinte, motiva uma pessoa pode ser bem diferente daquela que concorre para a motivação de outra; por outro lado, esta realidade está em processo contínuo e acelerado de transformação; acresce, ainda, que nem todos os fatores motivadores em contexto organizacional dependem do líder ou do gestor, pelo que, o importante no contexto organizacional, é compreender, a cada momento, o que motiva cada colaborador ou subordinado e o que concorre para manter elevados níveis de comportamento motivado. “A motivação no local de trabalho para obter resultados ótimos não é a implementação de um “Tamanho Único”” (Broder, 2013, p. 1); trata-se, sim, de um fenómeno extraordinariamente dinâmico que exige aos gestores, líderes e investigadores um olhar atento em cada momento.

Considerando, todavia, que ainda assim muitas das investigações recentes apontam para uma forte relação entre diferentes estilos de liderança e a motivação dos colaboradores das organizações/empresas (Alghazo & Al-Anazi, 2016; Çecik, 2017; Naile & Selesho,

2014), entendemos dar, com a presente investigação, um contributo para a compreensão da relação entre estes dois fenómenos, num contexto específico ainda pouco explorado: as Câmaras Municipais.









## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Um investigador é por excelência um observador atento a fenómenos, problemas e questões da vida real, contudo, “o objectivo da investigação científica é não só descobrir e descrever acontecimentos e fenómenos, mas também explicar e compreender por que razões tais fenómenos ocorrem” (Jesuino, 1989, p. 215). Assim, a investigação consiste “num conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos que se aplicam ao estudo de um fenómeno” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010, p. 4) não se devendo, pois, confinar a um papel passivo de verificação de teorias ou à refutação ou confirmação de hipóteses, mas antes, a um papel ativo de desenvolvimento das teorias existentes, através de contributos que levem à sua reorientação ou à clarificação de aspetos importantes das mesmas, gerando assim conhecimento.

No presente capítulo pretende-se dar a conhecer a metodologia desta investigação, isto é, compreender todo o processo da investigação, desde a motivação que subjaz ao interesse pelo domínio em questão aos procedimentos utilizados na análise dos resultados obtidos.

### 4.1. PROBLEMÁTICA

Fortin (2009), à semelhança de outros autores, identifica três fases fundamentais no processo de investigação, sendo estas constituídas por várias etapas, que procurámos seguir para garantirmos a fiabilidade da investigação e o seu contributo para a produção de conhecimento: a fase concetual, a fase metodológica e a fase empírica.

A fase concetual tem como primeira etapa a escolha e formulação de um problema que será objeto de investigação. Para tal, é necessário previamente que o investigador identifique o domínio sobre o qual pende o seu interesse ou preocupação e ao qual estará associada a investigação.

O interesse do presente estudo centra-se no fenómeno da liderança e possíveis relações com o fenómeno da motivação. Sendo este um vasto domínio de investigação e com vista a uma formulação precisa do nosso objeto de estudo, foi necessário percorrer um caminho que passou em primeiro lugar pela análise da pertinência de um estudo neste domínio e do seu contributo teórico e prático.

No que concerne ao interesse que depositamos neste domínio e à pertinência da investigação, aspetos que, de algum modo se cruzam, gostaríamos de ressaltar, previamente, que o exercício de atividade profissional no setor público, designadamente em organismo da

Administração Autónoma Local, influenciou e foi determinante na escolha do objeto de estudo e na condução desta investigação. Com efeito, a experiência profissional ao longo de duas décadas, na mesma organização, mormente na Câmara Municipal de Gouveia, permitiu-nos observar, questionar e elaborar reflexões diversas, sobre as organizações em geral e sobre as organizações Câmaras Municipais, bem como, sobre os modelos de funcionamento das mesmas e sobre os fenómenos da liderança e da motivação no contexto de organizações públicas como as Câmaras Municipais portuguesas. Por força deste exercício profissional no quadro técnico numa Câmara Municipal, lidámos sempre de perto com a gestão de topo, pelo que muitas vezes nos questionámos sobre os estilos de liderança e sobre se estes condicionam a motivação dos colaboradores em contexto laboral. Esta investigação assumiu-se, por isso, como um desfecho quase imperioso e a escolha do seu objeto de estudo, como um processo natural, que nos levou à formulação da questão de partida:

- Qual a perceção dominante dos colaboradores técnicos, relativamente ao estilo de liderança na gestão de topo das Câmaras Municipais, e qual a relação do estilo percecionado com a motivação desses colaboradores técnicos?

Em matéria de contribuição teórica e prática, realce-se, que após aturada revisão da literatura, compreendemos que a análise do fenómeno da liderança, em contexto organizacional público, não tem sido a principal orientação de investigadores e académicos, nem em Portugal, nem internacionalmente, pelo que, sendo um domínio particularmente interessante para quem conhece de perto a realidade dos organismos públicos, constituiu-se como uma oportunidade, em termos de fornecimento de contributos teóricos e práticos, ainda que com uma modesta colaboração. Assim, a decisão de orientar a presente investigação sobre os estilos de liderança dominantes na gestão de topo das Câmaras Municipais, tendo por base a perceção de colaboradores / subordinados e procurando compreender a existência de possíveis influências destas perceções na motivação de colaboradores / subordinados no contexto organizacional, foi tomada de forma algo empírica.

A revisão da literatura permitiu a compreensão sobre as incidências dos estudos, bem como, das teorizações existentes e da sua evolução, sobre organizações e sobre os fenómenos de liderança e de motivação em contexto organizacional, por forma a estabelecer o quadro de referência associado a esta investigação.

O quadro de referência “define a perspetiva segundo a qual o problema de investigação será abordado (...)” (Fortin, 2009, p. 40), sendo diferente do quadro concetual e

teórico. Do quadro concetual e teórico desta investigação emergem os conceitos de organização, liderança e motivação. A teorização centrou-se fundamentalmente na explicação das relações que se estabelecem, no contexto organizacional, entre líderes e colaboradores / subordinados / seguidores, taxonomias adotadas consoante a perspetiva dos estudos desenvolvidos.

Da análise do quadro de referência teórico, compreendemos que as abordagens desenvolvidas ao longo de décadas sobre o fenómeno liderança, em contexto organizacional, enfatizam, distintamente, três fatores na atuação da gestão: o fator “tarefa”, o fator “relacionamento” e o fator “situacional”, assumindo diferentes nomenclaturas, consoante os estudos (Melo, 2004).

Analisando as convergências entre os estudos, Melo (2004) elaborou a definição do que constitui cada um destes fatores, com vista a estabelecer a demarcação concetual dos mesmos e a validá-los enquanto conceitos, da seguinte forma:

**Fator Tarefa**

Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspetos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas.

**Fator Relacionamento**

Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

**Fator Situação**

Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados. A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade) (Melo, 2004, p. 51).

Estes foram assim os conceitos testados nesta investigação que nos permitiram operacionalizar parte da nossa questão de partida, ou seja, a perceção dominante quanto aos estilos de liderança.

Considerando a questão de investigação colocada, com a qual se pretende conhecer a perceção dominante nos colaboradores técnicos, quanto ao estilo de liderança na gestão de

topo das Câmaras Municipais e a relação do estilo percecionado com a motivação desses colaboradores técnicos, era para nós importante compreender o quadro teórico da motivação por forma a delimitar a análise das dimensões motivacionais.

Retomando a análise de Chiavenato (2009), compreendemos que no que concerne ao fenómeno da motivação, cada autor privilegia os aspetos que sustentam as suas ideias ainda que muitas das abordagens confluem em algo que influencia o comportamento humano e que nos ajuda a compreendê-lo. A Teoria de McClelland foi considerada como sendo um dos maiores contributos na investigação sobre tal fenómeno, particularmente no contexto organizacional, constituindo um quadro de referência importante para a presente investigação. Assim, procurámos conhecer, à luz da Teoria de McClelland, quais os fatores determinantes da motivação dos colaboradores técnicos das Câmaras Municipais. Com efeito, os fatores que a sua abordagem enfatiza para explicar a motivação – necessidades de “Realização/Sucesso”, necessidades de “Afiliação” e necessidades de “Poder”, tanto podem estar presentes nos líderes /gestores de topo como nos colaboradores / subordinados. O interesse da nossa investigação centra-se em compreender se os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais são predominantemente motivados por necessidades de “Sucesso/Realização”, por necessidades de “Afiliação” ou por necessidades de “Poder” e se o seu padrão motivacional tem relação com o estilo de liderança percecionado na gestão de topo.

Descrita a fase concetual e apresentada a questão de investigação dedicaremos este capítulo à fase metodológica e empírica do estudo. Assim pretende-se dar a conhecer os objetivos da investigação e as hipóteses formuladas, caracterizar o tipo de estudo efetuado, a população alvo e a amostra populacional sobre os quais incide o estudo, as variáveis utilizadas; os métodos escolhidos e os instrumentos utilizados para obter as respostas às questões de investigação formuladas e ainda os métodos estatísticos aplicados no tratamento da informação obtida.

## 4.2. OBJETIVOS

Considerando o tema, ainda assim vasto, tornou-se necessário objetivar claramente o que se pretendia aferir com este estudo. O interesse e a conseqüente escolha da análise dos estilos de liderança dominantes, apenas ao nível da gestão de topo, advém do facto de ser a gestão de topo que está acometida da definição das linhas estratégicas de atuação neste tipo de organismos, seja no que concerne à ação com reflexos externos à organização seja no que

respeita à ação desenvolvida no seio da própria organização. Foi precisamente pela proximidade e pelos efeitos que a atuação da gestão de topo aparenta ter diretamente na atuação quotidiana do corpo técnico da organização - que, por sua vez, é o que, por inerência da panóplia de funções e competências técnicas que lhe estão adstritas, se encontra em melhores condições de a escrutinar – é que a escolha recaiu sobre a gestão de topo.

Assim, decorrente e a par da questão de investigação formulada, o presente estudo tem os seguintes objetivos:

1. Conhecer as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista sociodemográfico e profissional;
2. Conhecer a dimensão do quadro técnico das organizações;
3. Identificar o estilo de liderança dominante na gestão de topo, segundo a perceção dos colaboradores técnicos;
4. Apurar o grau de satisfação dos colaboradores / subordinados técnicos quanto ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo da organização;
5. Conhecer os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos das organizações;
6. Compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a amostra e a perceção que os inquiridos têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo;
7. Compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a amostra e o grau de satisfação que os colaboradores / subordinados técnicos das organizações manifestam face ao estilo de liderança que percecionam na gestão de topo;
8. Compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a amostra e os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos;
9. Perceber se a dimensão do quadro técnico das organizações tem relação com a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos quanto ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo da organização
10. Perceber se a dimensão do quadro técnico das organizações tem relação com o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das organizações.
11. Perceber se a dimensão do quadro técnico das organizações tem relação com os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos das organizações.
12. Relacionar os estilos de liderança da gestão de topo, percecionados por colaboradores / subordinados técnicos com o grau de satisfação face ao estilo percecionado.

13. Relacionar os estilos de liderança da gestão de topo, percebidos por colaboradores / subordinados técnicos com os fatores motivacionais dos mesmos colaboradores / subordinados técnicos;
14. Relacionar o grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido por colaboradores / subordinados técnicos com os fatores motivacionais dos mesmos colaboradores / subordinados técnicos;

#### 4.3. HIPÓTESES

Em face da questão formulada e dos objetivos definidos para a presente investigação afigura-se pertinente presumir / prever a existência de algumas relações entre as variáveis utilizadas, que enunciámos, formalmente, através da formulação de quatro hipóteses:

1. Existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e:
  - a. A perceção do estilo de liderança na gestão de topo das Câmaras Municipais;
  - b. O grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido;
  - c. Os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.
2. Existe relação significativa entre a dimensão do quadro técnico da Câmara Municipal e:
  - a. A perceção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo;
  - b. O grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido;
  - c. Os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.
3. Existe relação significativa entre a perceção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo e:
  - a. O grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido;
  - b. Os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.
4. Existe relação significativa entre o grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais e:

- a. Os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.

#### 4.4 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE ESTUDO

Sendo a investigação “um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos que se aplicam ao estudo de um fenómeno” (Sampieri et al., 2010, p. 4), pode assumir diversos tipos de abordagem.

Tendo presente a questão de investigação colocada, os objetivos definidos, e as hipóteses formuladas, podemos caracterizar a presente investigação como um estudo quantitativo, uma vez que este tipo de estudos procede à “recolha de dados para provar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística, para estabelecer padrões de comportamento e provar teorias” (Sampieri et al., 2010, p. 4). Assim, procurámos conduzir a investigação seguindo os passos que um estudo quantitativo deve conter; partimos de uma ideia, a qual fomos delimitando e a partir da qual definimos os objetivos e a nossa questão de investigação; procedemos à revisão da literatura existente e construímos o nosso quadro de referência. A partir da nossa questão de investigação formulámos cinco hipóteses, determinámos as variáveis de análise, desenvolvemos o desenho da investigação para as testar, escolhemos o instrumento de investigação e procedemos à recolha de dados e medição das variáveis, no contexto, já explicitado no ponto anterior.

Podemos ainda definir o nosso estudo como sendo de carácter exploratório e correlacional; exploratório, uma vez que procurámos compreender o fenómeno liderança num contexto onde a investigação tem sido menos frequente, o setor público e sob uma perspetiva diferente, isto é, partindo da perceção dos colaboradores / subordinados; e correlacional, uma vez que procurámos “examinar relações entre variáveis” (Fortin, 2009, p. 174) em estudo na investigação.

#### 4.5. VARIÁVEIS

“As variáveis são qualidades, propriedades ou características de objectos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação” (Fortin, 2009, p. 36) e às quais são atribuídos valores; são “propriedades que têm uma variação que pode medir-se ou observar-se” (Sampieri et al., 2010, p. 93).

Algumas variáveis não exigem que se faça uma definição concetual das mesmas na investigação, por esta ser relativamente óbvia e compartilhada por investigadores. Tal

acontece quando a designação da variável define a própria variável; é o caso, por exemplo, das variáveis gênero e idade. “Mas, praticamente todas as variáveis requerem uma definição operacional para serem avaliadas de maneira empírica. As variáveis devem sempre ser definidas operacionalmente” (Sampieri et al., 2010, p.112).

A operacionalização do conceito de liderança, enfatizando os três fatores na atuação da gestão – “tarefa”, “relacionamento” e “situacional” - foi efetuada com recurso à escala de análise construída por Melo (2004). Já para a operacionalização do conceito de motivação de acordo com a Teoria de McClelland optámos pela escala desenvolvida por Rego e Carvalho (2002), na versão reduzida de 18 itens, testada pelos autores, procurando com a nossa pesquisa expor evidência empírica relativa aos motivos de “Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”, prosseguindo o objetivo de relacionar os estilos de liderança da gestão de topo, percebidos pelos colaboradores técnicos, com os fatores motivacionais dos colaboradores técnicos, por forma a compreender se a motivação dos colaboradores técnicos tem relação significativa com o estilo de liderança que estes percebem na gestão de topo e com o grau de satisfação face ao estilo percebido, ainda que outras relações sejam objeto também de investigação e análise no nosso estudo.

A escolha destas definições operacionais prende-se com a adequação ao contexto da investigação e com a sua confiabilidade, interesse e validade para a nossa investigação.

As variáveis, parâmetros aos quais são atribuídos valores numéricos (Fortin, 2009), podem ainda ser classificadas como dependentes - quando sofrem o efeito esperado da variável independente -, ou independentes, no caso daquelas “que o investigador manipula para medir o seu efeito sobre a variável dependente” (Fortin, 2009, p. 43); variáveis atributo quando se referem às características dos indivíduos que servem para descrever a amostra e ainda, variáveis estranhas, quando se referem ao ambiente físico e social que pode influenciar os resultados dos estudos (Fortin, 2009). Este estudo comporta variáveis dependentes e variáveis independentes algumas das quais são, simultaneamente, variáveis atributo e comporta variáveis que são simultaneamente dependentes e independentes, as quais passamos a apresentar:

#### **Variáveis dependentes:**

1. a percepção do estilo de liderança da gestão de topo por parte dos colaboradores / subordinados técnicos, construída a partir da identificação dos comportamentos / atitudes no gestor de topo da sua organização;



2. o grau de satisfação dos colaboradores técnicos das Câmaras Municipais perante o estilo de liderança percebido no gestor de topo da sua organização pelos colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais;

3. os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos identificados a partir dos comportamentos / atitudes, adotados e apontados pelos mesmos, no dia-a-dia de trabalho nas organizações.

**Variáveis independentes:** todas as variáveis sociodemográficas e profissionais que caracterizam a amostra, a saber:

1. género;
2. idade;
3. habilitações literárias;
4. tipo de vínculo à organização;
5. tempo de vínculo com a organização;
6. área funcional da atividade profissional a que os colaboradores / subordinados técnicos estão afetos.

**Variáveis atributo:**

1. género;
2. idade;
3. habilitações literárias;
4. tipo de vínculo à organização;
5. tempo de vínculo com a organização;
6. área funcional da atividade profissional a que os colaboradores / subordinados técnicos estão afetos
7. dimensão do quadro técnico da organização Câmara Municipal.

#### 4.6. POPULAÇÃO ALVO DA INVESTIGAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Fortin (2009, p. 202), a amostra traduz-se num “sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população”. A população, segundo a mesma autora, compreende todos os elementos que partilham características comuns, de acordo com critérios que são previamente estabelecidos para o estudo, devendo ainda fazer-se a distinção entre população alvo, aquela que o investigador pretende estudar e a população acessível, ou seja, aquela que fazendo parte da população alvo está ao alcance do investigador estudar. A amostra é, por isso, uma pequena parte, de preferência, representativa

em termos de características da população alvo, que participa no estudo, quando os estudos são de carácter quantitativo, por forma a permitir fazer generalizações para a população alvo.

No presente estudo e porque, numa imersão inicial no universo dos colaboradores / subordinados das Câmaras Municipais, compreendemos que os colaboradores / subordinados técnicos são aqueles que se encontram em melhores condições para perceber o estilo de liderança dos gestores de topo nas Câmaras Municipais, fruto do conteúdo funcional exercido, temos como população alvo os colaboradores e /ou subordinados com formação técnica superior das Câmaras Municipais. Não nos sendo possível, por limitações de tempo e recursos, inquirir todos os técnicos superiores de todas as Câmaras Municipais do país, decidimos escolher três Câmaras Municipais, com um quadro técnico de dimensões diferentes. Assim, a população acessível no nosso estudo são os colaboradores / subordinados técnicos das três Câmaras Municipais escolhidas.

A nossa amostra coincide com a população acessível, uma vez que verificámos ser comportável inquirir o número total de técnicos das três Câmaras escolhidas. Usámos o método de amostragem não probabilística por conveniência, que pressupõe um procedimento de seleção informal mas que inclui “casos disponíveis aos quais temos acesso” (Sampieri et al., 2010, p.401) pois, por um lado, dado o carácter da nossa investigação, seria muito difícil e moroso acedermos à lista completa dos indivíduos que constituem a população alvo, tornando a possibilidade de que dispomos para fazer este estudo inviável; por outro lado, o objetivo da investigação não é proceder à generalização de conclusões para a população alvo, porque tal requeria um estudo de maior profundidade académica, mas compreender a realidade em organizações deste tipo com quadros técnicos de diferentes dimensões. Trata-se de um método que se caracteriza pela escolha dos elementos ser feita por conveniência ou por facilidade, estando os sujeitos escolhidos presentes num determinado local e momento preciso (Fortin, 2009). No caso da presente investigação, a escolha recaiu sobre o conjunto de colaboradores / subordinados técnicos das três Câmaras Municipais que representam os Municípios que estiveram na génese da antiga NUT III Serra da Estrela, atualmente integrada na NUT III Beiras e Serra da Estrela e que, apesar da proximidade física, possuem diferentes dimensões, sendo o quadro técnico do Município de Seia o de maior dimensão, seguido pelo do Município de Gouveia e finalmente pelo do Município de Fornos de Algodres. Acresce explicar, que foram ainda considerados na nossa amostra, outros colaboradores técnicos, que apesar de ainda não fazerem parte do quadro técnico das organizações, com vínculo contratual permanente, se encontram a exercer funções técnicas, com subordinação, nas organizações em

estudo, mantendo por isso algum tipo de vínculo contratual com a organização, o que lhes confere características idênticas para poderem participar no estudo.

Importa referir que o método utilizado foi o inquérito com recurso a questionário e que foram entregues 83 questionários aos Chefes de Divisão com competência na área de Recursos Humanos, dos Municípios de Fornos de Algodres e de Seia e foram distribuídos diretamente por nós 32 na Câmara Municipal de Gouveia, o que perfaz um total de 115 questionários distribuídos pelos respetivos colaboradores / subordinados técnicos das três Câmaras Municipais dos quais obtivemos 72 preenchidos corretamente, o que corresponde a 62,6% do total de questionários distribuídos.

#### 4.6.1. Caraterização da Amostra

Assim, a nossa amostra é constituída por 72 sujeitos, os quais desempenham funções técnicas na dependência das Câmaras Municipais dos três Municípios: Seia, Gouveia e Fornos de Algodres, sendo a gestão de topo das três organizações em estudo, assegurada pelo Presidente da Câmara Municipal respetivo, com a repartição por Câmara Municipal que apresentamos na Tabela n.º 1 e que nos permite responder ao objetivo 2 da nossa investigação, isto é, conhecer a dimensão do quadro técnico de colaboradores e subordinados em cada um dos Municípios.

**Tabela 1** – Número de Respostas por Câmara Municipal

	Inquéritos		Percentagem respondentes	Percentagem da amostra
	Distribuídos	Respondidos		
Fornos Algodres	17	11	64,7	15,3
Gouveia	32	26	81,3	36,1
Seia	66	35	53,0	48,6
Total	115	72	62,6	100,0

Apresentamos de seguida as características sociodemográficas e profissionais da nossa amostra, que nos permitem dar resposta ao objetivo 1 da nossa investigação, ou seja, conhecer as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista sociodemográfico e profissional.

#### **Idade**

De acordo com a Tabela n.º 2, podemos constatar que a média de idades dos inquiridos se situa nos 43 anos, e que a idade dos colaboradores / subordinados técnicos varia entre os 27 e os 61 anos.

**Tabela 2 - Idade**

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	71	42,63	8,36	27	61

Verifica-se uma não resposta

### **Género**

Pela análise da Tabela n.º 3, podemos observar que existe um maior número e, conseqüentemente, uma maior percentagem de inquiridos do sexo masculino: n=43, correspondente a 59,7%, contra n=29, ou seja, 40,3% do sexo feminino.

**Tabela 3 - Género**

	Frequência	Percentagem
Masculino	43	59,7
Feminino	29	40,3
Total	72	100,0

### **Habilitações Literárias**

No que respeita às habilitações literárias dos participantes, podemos observar, segundo a Tabela n.º 4, que 72,2 % da amostra, ou seja 52 inquiridos, possuem a habilitação mínima, Licenciatura, 19 respondentes, ou seja, 26,4% da amostra possuem como habilitação o grau de Mestrado e apenas 1,4%, ou seja, 1 inquirido detém a habilitação correspondente ao grau Doutoramento.

**Tabela 4 - Habilitação Literária**

	Frequência	Percentagem
Licenciatura	52	72,2
Mestrado	19	26,4
Doutoramento	1	1,4
Total	72	100,0

### **Tipo de Vínculo com a Organização**

A Tabela n.º 5 permite-nos concluir que a maioria dos inquiridos se encontra vinculada à organização para a qual trabalha através de um contrato sem termo (n= 59; 83,1%), ou seja, por tempo indeterminado. Observamos ainda, que 3 inquiridos (4,2% da amostra) se encontram a trabalhar através de um contrato temporário, ou seja os chamados Contratos por Tempo Resolutivo – A Termo Certo; 3 inquiridos (4,2% da amostra) estão vinculados à organização através de um Contrato por Tempo Resolutivo mas a Termo Incerto, ou seja sem data fixa para terminar; e 6 inquiridos (8,5% da amostra) estão a fazer um estágio na organização ou a trabalhar ao abrigo de outras Medidas de Emprego-Inserção, temporárias.

Conclui-se, portanto, que a maioria dos respondentes pertence ao quadro técnico, efetivo, de trabalhadores das respetivas organizações.

**Tabela 5** - Tipo de Vínculo dos Colaboradores / Subordinados Técnicos com a Organização

	Frequência	Percentagem
Funções Públicas por Tempo Indeterminado	59	83,1
Funções Públicas por Tempo Resolutivo - A Termo Certo	3	4,2
Funções Públicas por Tempo Resolutivo - A Termo Incerto	3	4,2
Estágio ou ao abrigo de outras medidas de Emprego-Inserção	6	8,5
Total	71	100,0

Verifica-se 1 não resposta

### Tempo de Vínculo

Quanto à duração do vínculo contratual, pela análise da Tabela n.º 6, podemos observar que 48 respondentes (67,6% da amostra) trabalham há mais de 10 anos para a organização sobre a qual responderam. De seguida, surgem em igual número os inquiridos cujo tempo de vínculo está compreendido entre o 1 e os 5 anos (n=9; 12,7% da amostra) e os inquiridos cujo tempo de vínculo está compreendido entre os 6 e os 10 anos. Por último, há menos de um ano, existem 5 colaboradores, que representam 7% da amostra, a trabalhar nas respetivas organizações.

**Tabela 6** - Tempo de Vínculo dos Colaboradores / Subordinados Técnicos com a Organização

	Frequência	Percentagem
Há menos de 1 ano	5	7,0
Entre 1 e 5 anos	9	12,7
Entre 6 e 10 anos	9	12,7
Há mais de 10 anos	48	67,6
Total	71	100,0

Verifica-se 1 não resposta

### Área Funcional Prioritária

No que respeita às áreas funcionais (Tabela n.º 7) nas quais os colaboradores / subordinados técnicos exercem funções, verificamos que o maior número de Colaboradores / subordinados Técnicos da nossa amostra (n=29), representando 40,8% da mesma, encontra-se afeto ao grupo funcional que integra as áreas de Ação Social, Saúde, Família, Educação, Juventude, Desporto, Cultura, Turismo e Lazer, seguido do grupo funcional que engloba as áreas de Administração, Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, Património, Aprovisionamento, Apoio Jurídico, Empreendedorismo e/ou Financiamento e/ou

Desenvolvimento Municipal, Informática e/ou Comunicações, com 17 inquiridos (23,9%). Afetos ao Grupo de funções de Planeamento, Gestão Urbanística e de Espaços, Ordenamento do Território, Informação Geográfica, Ambiente e Recursos Naturais, Infraestruturas, Equipamentos, Transportes, Mobilidade e Obras temos 16 colaboradores / subordinados técnicos (22,5% da amostra); desempenhando funções nas áreas de Comunicação, Relações Públicas/Exteriores, e/ou Apoio a Órgãos Municipais e/ou Freguesias surgem 7 colaboradores (9,9% da amostra). Por fim, no que concerne às áreas de Saúde Pública, Veterinária, Proteção Civil e Segurança, encontram-se 2 colaboradores, ou seja, 2,8% da amostra.

**Tabela 7 - Área Funcional Prioritária dos Colaboradores / Subordinados Técnicos**

	Frequência	Porcentagem
Administração; Recursos Humanos; Finanças; Contabilidade; Património; Aprovisionamento; Apoio Jurídico; Empreendedorismo e/ou Financiamento e/ou Desenvolvimento Municipal; Informática e/ou Comunicações	17	23,9
Comunicação; Relações Públicas/Exteriores; Apoio a Órgãos Municipais e/ou Freguesias	7	9,9
Ação Social; Saúde, Família, Educação; Juventude; Desporto; Cultura, Turismo e Lazer	29	40,8
Saúde Pública, Veterinária, Proteção Civil; Segurança	2	2,8
Planeamento; Gestão Urbanística e de Espaços; Ordenamento do Território; Informação Geográfica; Ambiente e Recursos Naturais; Infraestruturas; Equipamentos; Transportes; Mobilidade; Obras	16	22,5
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Verifica-se 1 não resposta

#### 4.7. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS E TRATAMENTO DOS DADOS RECOLHIDOS

Entrando na fase da investigação empírica passamos agora a explicitar os aspetos relevantes da recolha de informação.

##### 4.7.1 Instrumentos de Recolha de Informação

No que concerne aos instrumentos de recolha de informação, procedemos à recolha de dados para a investigação com recurso a questionário. O questionário é um método de recolher dados sobre ideias, factos, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes, o qual exige resposta escrita da parte dos inquiridos e é também um instrumento de medida que traduz, através de variáveis mensuráveis, os objetivos subjacentes ao estudo (Fortin, 2009). O questionário é constituído por quatro secções: a primeira de apresentação do âmbito e dos objetivos da investigação em curso; a segunda de caracterização da amostra; a

terceira pela escala de avaliação de liderança; e a quarta, por uma escala de avaliação da motivação dos colaboradores / subordinados.

Na segunda secção, para a caracterização da amostra, utilizámos uma questão de preenchimento de espaço e 5 questões de escolha múltipla, englobando esta primeira parte as seguintes questões:

**Idade:** anos

**Género:** feminino; masculino

**Habilitações literárias:** licenciatura; mestrado; doutoramento

**Tipo de vinculação à Organização:** contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado; contrato de trabalho em funções públicas por tempo resolutivo – a termo certo; contrato de trabalho em funções públicas por tempo resolutivo – a termo incerto; contrato de estágio ou ao abrigo de outras medidas de emprego-inserção.

**Tempo de vínculo à Organização:** há menos de 1 ano; entre 1 e 5 anos; entre 6 e 10 anos; há mais de 10 anos.

**Área funcional em que desenvolve atividade profissional na organização:**

- Administração; recursos humanos; finanças; contabilidade; património; aprovisionamento; apoio jurídico; empreendedorismo e/ou financiamentos e/ou desenvolvimento municipal; informática e/ou comunicações;

- Comunicação; relações públicas / exteriores; apoio a órgãos municipais e/ou freguesias;

- Saúde pública; veterinária; proteção civil; segurança;

- Planeamento; gestão urbanística e de espaços; ordenamento do território; informação geográfica; ambiente e recursos naturais; infraestruturas; equipamentos; transportes; mobilidade; obras.

A terceira secção do questionário é constituída pela escala de avaliação dos estilos de liderança, constituída por 17 afirmações, em que o inquirido deveria responder baseando-se numa escala de 5 itens, de tipo Likert, que variam entre a total discordância, “nunca age assim (1)” e a total concordância, “sempre age assim (5)”.

Desta terceira secção faz parte ainda uma questão direta quanto ao grau de satisfação perante os comportamentos de liderança identificados pelo inquirido, em relação ao gestor de topo da organização, em que o inquirido deveria responder baseando-se também numa escala de 5 itens, de tipo Likert, que varia entre “nada satisfeito (1)” e “completamente satisfeito (5)”, sendo que quanto mais próximo o valor for de 5, mais satisfeito se sente o colaborador e quanto mais próximo de 1 menos satisfeito

Como já foi explicitado, foi a partir da análise das convergências entre os estudos desenvolvidos sobre liderança, que Melo (2004) elaborou a definição do que constitui cada um dos fatores, “tarefa”, “relacionamento” e “situacional”, que levaram à sua conceptualização. Os conceitos permitiram, então, a elaboração de uma escala, devidamente testada e validada pelo autor, que adotamos na presente investigação. A escala continha, na formulação inicial 33 itens, construídos, segundo o autor, de acordo com o que cada fator abrange com vista a “retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados” (Melo, 2004, p. 52). A versão final, depois de testada e validada, assume 19 itens. Procedemos à sua análise com vista à aplicação na presente investigação, tendo verificado que a mesma foi posteriormente testada e aplicada em outros trabalhos de investigação, dos quais destacamos o de Gomes (2014), com quem concordamos relativamente à ambiguidade que dois dos itens são passíveis de gerar em termos de resposta, pelo que decidimos adotar a escala com a adaptação feita pela autora. Assim, foram eliminados os itens “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua disposição para desempenhar a tarefa” dada alguma confusão relativamente ao item “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua motivação para desempenhar a tarefa”; e o item “estimula a apresentação de novas ideias no trabalho”, uma vez que o mesmo revelou ser passível de gerar alguma confusão na resposta, relativamente aos itens “demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores” e “estimula os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho”. Optámos, portanto, tal como Gomes (2014), por não considerar estes 2 itens da escala, que apresentou a seguinte versão de operacionalização dos conceitos, “tarefa”, “relacionamento” e “situacional” constante na Tabela n.º 8:

**Tabela 8 - Escala de Avaliação dos Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo da Organização**

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Relacionamento	1. É atento(a) no relacionamento com os colaboradores / subordinados 2. É compreensivo com as falhas e erros dos colaboradores / subordinados 5. Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores / subordinados 6. Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores / subordinados 10. Estimula os colaboradores / subordinados a darem opiniões sobre o trabalho 12. Demonstra confiança nos colaboradores / subordinados 15. Mostra-se acessível perante os colaboradores / subordinados 17. Encontra tempo para ouvir os membros da organização / colaboradores / subordinados
Situacional	3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados dependendo da sua motivação para realizar a tarefa 9. Dá liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada 14. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados, dependendo da competência destes para realizar a tarefa
Tarefa	4. Coloca o trabalho em primeiro lugar 7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas 8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)



- 
- 11. Indica aos membros da organização as tarefas específicas de cada um
  - 13. Pede aos colaboradores / subordinados que sigam as normas e regras estabelecidas
  - 16. Valoriza o respeito pela autoridade
- 

No que concerne à escala da motivação, correspondente à quarta secção do questionário, ela é constituída por um total de 18 expressões, que confrontam os inquiridos com situações hipotéticas do seu dia-a-dia de trabalho e que têm por objetivo verificar se os inquiridos se revêm ou identificam com elas.

A cada expressão corresponde uma escala de frequência temporal, que tem por finalidade identificar a tendência, através da frequência com que as atitudes /comportamentos expressos são experienciados por quem responde. Para isso, é usada uma escala ordinal de tipo Likert de 5 itens, que variam entre a total discordância “Nunca (1)” e a total concordância “Sempre (5)”, com o fim de medir o grau em que o inquirido se orienta para o “Sucesso”, a “Afiliação” e o “Poder”, segundo a caracterização estabelecida por McClelland. Na Tabela n.º 9, encontramos a correspondência entre as afirmações propostas e a orientação no que concerne à motivação dos colaboradores / subordinados técnicos.

**Tabela 9 - Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos**

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Sucesso	1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais 4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores 7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro 10. No trabalho procuro fazer cada vez melhor 13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador
Afiliação	2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações 5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio 8. Se tivesse de despedir uma pessoa procuraria, sobretudo, compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível 11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável 14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim 16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros 18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho
Poder	3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas 6. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer" 9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito 12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes 15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência 17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer

Importa fazer aqui uma breve ressalva no que concerne à fiabilidade dos instrumentos utilizados, pois “toda a medição ou instrumento de recolha de dados deve reunir três requisitos essenciais: confiabilidade, validade e objetividade” (Sampieri et al., 2010, p.

200). Só desta forma teremos a garantia de medir o que a investigação se propõe medir e de atingir resultados consistentes com a investigação.

A confiabilidade diz respeito “ao grau em que sua aplicação repetida ao mesmo indivíduo ou objeto produz resultados iguais” (Sampieri et al., 2010, p. 200); a validade, “ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir” (Sampieri et al., 2010, p. 201), e a objetividade, “refere-se ao grau em que o instrumento é permeável à influência dos vieses e tendências dos pesquisadores que o administram, qualificam e interpretam” (Sampieri et al., 2010, p. 207).

Sendo certo que existem diversos procedimentos para calcular a confiabilidade de um instrumento de medição, tal deve ser efetuado, sobretudo, quando se utilizam instrumentos construídos de propósito para a investigação e não testados. Ainda assim, procedemos à análise de consistência interna, das escalas utilizadas, método explicitado no ponto dos métodos estatísticos.

#### 4.7.2 Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas

Na presente investigação, optámos por construir um instrumento com recurso a duas escalas de avaliação já testadas e usadas em estudos e investigações anteriores, tendo o cuidado de observar que tivessem sido aplicadas em contexto semelhante e com linguagem adequada, para não afetar a confiabilidade e validade do instrumento. Ainda assim, procedemos à análise de consistência interna que permite estudar as propriedades de escalas de medida, de acordo com Anastasis (1990) e DeVellis (1991), pelo cálculo do *Alfa de Cronbach*, modelo de consistência interna mais utilizado nas ciências sociais, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma dimensão (Hill & Hill, 2002). Um coeficiente de consistência interna entre 0,60 e 0,80 é considerado aceitável, tal como referido por Muñiz (2003), Muñiz et al. (2005) e Nunnaly (1978).

Na Tabela n.º 10 apresentamos as estatísticas de consistência interna referentes à Escala de avaliação de Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de topo na organização.

**Tabela 10** - Consistência Interna - Escala de Avaliação de Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo da Organização

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de Itens
Relacionamento	0,916	8
Situacional	0,664	3
Tarefa	0,843	6

O valor do *Alfa de Cronbach* é superior ao valor de 0,80 para duas das dimensões, pelo que nessas dimensões podemos considerar os dados adequados como unidimensionais, para a dimensão “Tarefa” o valor é superior a 0,60, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais.

Observando a Tabela 3, a qual mostra detalhadamente o *Alfa de Cronbach* de cada dimensão, podemos dizer que a nossa escala possui globalmente uma boa consistência interna pois os valores de *Alpha* encontrados variam entre 0,664 e 0,916. A dimensão Relacionamento é a que apresenta um valor de *Alpha* maior (0,916) ao passo que a dimensão “Tarefa” apresenta um valor de *Alpha* menor (0,843) e a dimensão “Situacional” é a que apresenta o menor valor de *Alpha*, 0,664.

Comparando os valores de *Alpha* da escala utilizada para o nosso estudo (0,916) com os valores da escala utilizada por Gomes (2014) (0,94), verificamos que os valores para a dimensão Relacionamento são aproximados; na dimensão “Tarefa” na nossa escala encontramos um valor de 0,843 ao passo que na escala utilizada por Gomes foi verificado um valor de 0,83, ambos próximos também. A diferença maior surge na dimensão “Situacional” em que na escala de Gomes (2014) encontramos um valor de 0,87, superior ao valor encontrado na nossa escala, 0,664, que é, todavia, um valor aceitável.

No que concerne à análise de consistência interna da Escala de Motivação – Colaboradores / subordinados Técnicos, cujas estatísticas apresentamos na Tabela n.º 11, encontramos idêntica situação. O valor do *Alfa de Cronbach* é superior ou está próximo do valor de 0,80 para as dimensões “Sucesso” e “Poder”, pelo que nessas dimensões podemos considerar os dados adequados como unidimensionais, para a dimensão “Afiliação” o valor é superior a 0,60, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais.

**Tabela 11** - Consistência Interna - Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos

	<i>Alfa de Cronbach</i>	N de Itens
Sucesso	0,790	5
Afiliação	0,656	6
Poder	0,823	6

Estabelecendo comparação entre os valores de *Alpha* da escala desenvolvida e aplicada por Rego e Carvalho (2002) no seu estudo, com os valores de *Alpha* da mesma escala para o nosso estudo, verificámos que na dimensão “Sucesso” os valores são idênticos (0,79). As diferenças surgem nas dimensões “Afiliação” e “Poder” nas quais no estudo de Rego e Carvalho (2002) encontramos para a dimensão “Afiliação” um valor de *Alpha* de 0,76,

superior ao valor encontrado na escala no nosso estudo, 0,656, ainda assim um valor aceitável e na dimensão “Poder” onde encontramos um valor de *Alpha* de 0,71, inferior ao do nosso estudo (0,823).

#### 4.8. PROCEDIMENTOS

Entrando na fase de aplicação do questionário, o primeiro passo passou por definir o modo da sua aplicação, ou seja, optar pela aplicação com recurso a envio, resposta e entrega *online*, ou distribuição, resposta e recolha em suporte físico. O questionário foi elaborado com recurso a ferramenta informática adequada para a elaboração de questionários, que permitia a opção pela primeira forma. Todavia, após procedermos ao pedido de autorização oficial para a colheita de dados, junto dos Gestores de Topo, os Presidentes das Câmaras Municipais onde pretendíamos aplicar os questionários - pedido esse que foi efetuado através de ofício enviado por *mail* (Anexo I), acompanhado do respetivo questionário (Anexo II), contendo uma exposição formal sobre o âmbito e o objetivo da investigação em curso, onde era, também, assegurado o respeito pelas normas de sigilo, anonimato e ética profissional e que obteve um célere assentimento para prosseguir a investigação nas três organizações, compreendemos, através do contacto com os responsáveis que nos foram indicados para a operacionalização da recolha de dados, que a opção mais viável, por ser a que garantia maior número de respondentes e menor inibição ou constrangimento ao ato do resposta, era a segunda opção, ou seja a distribuição, resposta e recolha em suporte físico dos questionários. Assim, o procedimento de distribuição e recolha ocorreu, com recurso a uma pessoa responsável indicada em duas das Câmaras e foi assegurado por nós, na terceira Câmara, sendo a devolução efetuada num local previamente definido, por forma a garantir o anonimato. Esta fase da investigação decorreu durante os meses de fevereiro e março de 2018, tendo sido distribuídos 115 questionários pelas três organizações.

Decorrida a fase da colheita de dados, foram analisados individualmente todos os questionários, lançados os dados em folha de *Excel* e tratados estatisticamente com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.

##### 4.8.1 Métodos Estatísticos Utilizados

###### **Estatística Descritiva**

Em termos de estatística descritiva apresentam-se: i) para as variáveis de caracterização, as Tabelas de frequências; ii) para as variáveis em escala de Likert ou

quantitativas, algumas estatísticas, abordadas por Guimarães e Cabral (2010), como a média, o desvio padrão, os valores mínimos e máximos observados.

### **Análise de Consistência Interna das Escalas**

Utilizamos, como já apresentada, a análise de consistência interna, método estatístico que permite estudar as propriedades de escalas de medida, de acordo com Anastasi (1990) e DeVellis (1991), pelo cálculo do *Alfa de Cronbach*, modelo de consistência interna mais utilizado nas ciências sociais, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma dimensão (Hill & Hill, 2002).

Outros dos métodos estatísticos utilizados foram os testes paramétricos e não paramétricos, dos quais destacamos o Teste t de Student e teste de Mann-Whitney, o Teste ANOVA e Kruskal-Wallis e os Coeficientes de Correlação: Pearson e Spearman.



## CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo será integralmente dedicado à apresentação e interpretação dos resultados obtidos com a investigação conduzida, incluindo uma análise descritiva, uma análise inferencial e a discussão dos resultados a que a investigação nos permitiu.

### 5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Num primeiro momento, tratámos os dados numa perspetiva descritiva, isto é, recorrendo à estatística descritiva, ou seja a valores numéricos ou observações que descrevem um conjunto de dados numéricos (Fortin, 2009), dos quais se destacam medidas de tendência central, nomeadamente, a média, e medidas de variação, designadamente, o desvio padrão.

Para cada uma das dimensões das escalas, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média dos itens que as constituem.

#### 5.1.1 Escala de Avaliação de Estilos de Liderança – Comportamento do Gestor de Topo da Organização

A escala de avaliação dos estilos de liderança tem por base a identificação, por parte de colaboradores / subordinados técnicos, de um conjunto de comportamentos percebidos no gestor de topo da organização (Tabela n.º 12), que nos permitem caracterizar o seu estilo de liderança.

**Tabela 12** - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação de Estilos de Liderança - Comportamento do Gestor de Topo na Organização

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1. É atencioso(a) no relacionamento com os colaboradores / subordinados	71	4,03	0,77	2	5
2. É compreensivo com as falhas e erros dos colaboradores / subordinados	71	3,82	0,76	1	5
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados dependendo da sua motivação para realizar a tarefa	71	3,76	0,87	1	5
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar	69	4,13	0,75	2	5
5. Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores / subordinados	70	3,73	0,99	1	5
6. Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores / subordinados	71	3,96	0,85	2	5
7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas	71	3,86	0,74	2	5
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	70	3,89	0,89	1	5

9. Dá liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	70	4,04	0,77	2	5
10. Estimula os colaboradores / subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	71	3,68	1,01	1	5
11. Indica aos membros da organização as tarefas específicas de cada um	68	3,46	1,03	1	5
12. Demonstra confiança nos colaboradores / subordinados	70	3,90	0,76	2	5
13. Pede aos colaboradores / subordinados que sigam as normas e regras estabelecidas	71	3,99	0,80	1	5
14. Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados, dependendo da competência destes para realizar a tarefa	70	3,81	0,79	2	5
15. Mostra-se acessível perante os colaboradores / subordinados	71	4,15	0,82	1	5
16. Valoriza o respeito pela autoridade	69	3,99	0,92	1	5
17. Encontra tempo para ouvir os membros da organização / colaboradores / subordinados	71	3,76	1,06	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Nunca age assim; 2- Raramente age assim; 3- Ocasionalmente age assim; 4- Frequentemente age assim; 5- Sempre age assim.

De forma a ir ao encontro de um dos objetivos do nosso estudo (o terceiro objetivo), elaborámos a Tabela 12 no sentido de identificarmos qual o estilo de liderança dominante dos gestores de topo das Câmaras Municipais, segundo a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos.

Para o estilo de liderança do tipo Relacionamento foram consideradas as afirmações 1, 2, 5, 6, 10, 11, 12, 15 e 17. O valor médio encontrado foi de 3,88 oscilando entre um mínimo de 3,46 para a afirmação 11 e um máximo de 4,15 para a afirmação 15. O desvio padrão para o estilo Relacionamento não é significativo, com um valor de 0,70 para um intervalo médio entre 1,63 e 5,00 da escala de Likert. Idêntica situação é observável para o estilo de liderança do tipo Tarefa, para o qual foram consideradas as afirmações 3, 9 e 14 e para o qual obtivemos um valor médio idêntico, 3,88, variando entre um máximo de 4,04 para a afirmação 9 e mínimo de 3,76 para a afirmação 3. O desvio padrão obtido para este estilo continua a não ser significativo, com um valor de 0,64, para um intervalo médio entre 2,17 e 5,00 da escala de Likert. Finalmente, para o estilo de liderança do tipo “Situacional”, para o qual se consideraram as afirmações 4, 7, 8, 11, 13 e 16 o valor médio encontrado é de 3,87, sendo o valor mínimo de 3,46 para a afirmação 11 e o máximo de 4,13, para a afirmação 4. O desvio padrão, de 0,62, varia entre um mínimo de 2,33 e o máximo de 5,00 da escala de Likert.

Assim, através da análise da Tabela n.º 13 podemos observar que, de acordo com a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos, não há um estilo de liderança dominante



na Gestão de Topo, pois os três estilos equivalem-se nos valores médios encontrados, variando entre os 3,87 e 3,88 nas respostas alcançadas. Por outro lado, o Desvio Padrão não é significativo para qualquer dos estilos, com um intervalo mínimo de variação entre 0,62 e 0,70. Os valores médios alcançados para as respostas em cada estilo apenas divergem relativamente à média do valor mínimo, variando entre 1,63 e 2,33, sendo iguais para o valor máximo.

**Tabela 13** – Estatística Descritiva Referentes à Escala de Avaliação de Estilos de Liderança

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Relacionamento	71	3,88	0,70	1,63	5,00
Situacional	71	3,87	0,62	2,33	5,00
Tarefa	71	3,88	0,64	2,17	5,00

#### 5.1.2 Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização

A investigação teve ainda por objetivo conhecer o grau de satisfação dos colaboradores / subordinados técnicos quanto ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo da organização (objetivo 4). De acordo com a Tabela n.º 14, apenas 8,6% dos respondentes manifestam, em acumulado, pouca ou mesmo nenhuma satisfação quanto ao estilo de liderança percecionado relativamente ao gestor de topo da sua organização. Em contrapartida, 26,1% manifesta total satisfação e cerca de 65,2 % consideraram-se satisfeitos e bastante satisfeitos.

**Tabela 14** - Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização

	Frequência	Percentagem
Nada satisfeito	1	1,4
Pouco satisfeito	5	7,2
Satisfeito	23	33,3
Bastante satisfeito	22	31,9
Completamente satisfeito	18	26,1
Total	69	100,0

Verificam-se 3 não respostas

O valor médio encontrado para as respostas é de 3,74, de acordo com a Tabela n.º 15, variando entre um mínimo de 1 e um máximo de 5 pontos na escala de Likert. O valor do desvio padrão é de 0,98, refletindo um desvio da amostra em relação à média das respostas.

**Tabela 15** – Estatística Descritiva: Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização

	N	Média	Desvio		
			Padrão	Mínimo	Máximo
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização	69	3,74	0,98	1,00	5,00

### 5.1.3 Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos

No que concerne à avaliação da motivação dos colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais da amostra, cuja presente investigação também pretendia conhecer (objetivo 5), a aferição foi efetuada com recurso à proposta de um conjunto de comportamentos que permitem identificar três tipos de fatores motivacionais: “Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”.

**Tabela 16** - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos

	N	Média	Desvio		
			Padrão	Mínimo	Máximo
1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	70	4,73	0,51	3	5
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	71	4,48	0,58	3	5
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	71	2,06	1,03	1	4
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores	71	4,51	0,58	3	5
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio	71	4,73	0,51	3	5
6. Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer"	71	2,11	0,99	1	4
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	71	4,68	0,47	4	5
8. Se tivesse de despedir uma pessoa procuraria, sobretudo, compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível	71	4,35	0,76	2	5
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito	71	2,93	1,06	1	5
10. No trabalho procuro fazer cada vez melhor	71	4,66	0,51	3	5
11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável	71	4,39	0,64	3	5
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes	69	2,64	0,95	1	5
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	71	4,25	0,71	3	5
14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	71	4,42	0,67	3	5
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência	70	2,20	1,03	1	5
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos	71	4,01	0,84	1	5

dos outros					
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer	71	1,93	1,05	1	5
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho	71	4,41	0,80	2	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nunca; 2 - Raramente; 3 - Por vezes; 4 - Usualmente; 5 - Sempre.

De forma a ir ao encontro do objetivo 5 do nosso estudo elaborámos a Tabela n.º 16, no sentido de compreendermos se os colaboradores / subordinados técnicos são motivados predominantemente por fatores do tipo “Sucesso”, “Afiliação” e/ou “Poder”.

Para os fatores do tipo “Sucesso” foram consideradas as afirmações 1, 4, 7, 10 e 13. O valor médio encontrado foi de 4,57 variando entre um mínimo de 4,25 para a afirmação 13 e um máximo de 4,73 para a afirmação 1. O desvio padrão para os fatores do tipo “Sucesso” não é significativo, com um valor de 0,41 para um intervalo médio entre 3,40 e 5,00 na escala de Likert. Para os fatores motivacionais do tipo “Afiliação”, para os quais foram consideradas as afirmações 2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18 obtivemos um valor médio de 4,40 variando, em termos globais, entre um máximo de 4,73 para a afirmação 5 e mínimo de 4,01 para a afirmação 16. O desvio padrão obtido para este estilo continua a não ser significativo, com um valor de 0,40, para um intervalo médio entre 3,57 e 5,00 da escala de Likert. Finalmente, para os fatores motivacionais do tipo “Poder”, para os quais se consideraram as afirmações 3, 6, 9, 12, 15 e 17 o valor médio encontrado foi de 2,30, sendo, em termos globais, o valor mínimo obtido de 1,93 para a afirmação 17 e o valor máximo de 2,93, para a afirmação 9. O desvio padrão encontrado é de 0,75, variando entre um mínimo de 1,00 e o máximo de 4,50 na escala de Likert..

Assim, através da análise da Tabela n.º 17 podemos observar que, prevalecem os fatores motivacionais do tipo “Sucesso”, seguidos dos fatores do tipo “Afiliação”. Por outro lado, o Desvio Padrão é mais significativo para os fatores do tipo “Poder”, observando-se um intervalo de variação entre os valores médios de 1,00 e 4,50 da escala de Likert.

**Tabela 17** - Estatística Descritiva Referente à Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos - Fatores Motivacionais

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Sucesso	71	4,57	0,41	3,40	5,00
Afiliação	71	4,40	0,40	3,57	5,00
Poder	71	2,30	0,75	1,00	4,50

## 5.2. ANÁLISE INFERENCIAL

A estatística inferencial apresenta como objetivo produzir generalizações para a população de estudo, a partir da amostra. Os procedimentos adotados na estatística inferencial são: i) Testes de Associação Estatística; ii) Comparação de Valores Médios; iii) Correlação Estatística; iv) Estatística de Causalidade; v) Modelação Estatística e vi) Estatística de Fatores.

Para a análise inferencial podem ser utilizados testes paramétricos e não paramétricos, uma vez que importa verificar, em primeira instância, a normalidade da distribuição dos dados coletados no decurso do inquérito. Deste modo, adotaram-se, para esse efeito, os testes que a seguir se apresentam.

### **Teste *t* de Student e teste de Mann-Whitney**

A utilização do teste paramétrico *t de Student* é abordada por Maroco (2011, pp. 199-204), assim como, do teste não paramétrico de Mann-Whitney (pp. 307-316). A análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos pode também ser encontrada em Maroco (2011, pp. 185-195).

Quando se pretende analisar uma variável quantitativa ou em escala de Likert nas duas classes de uma variável qualitativa nominal dicotómica pode utilizar-se o teste paramétrico *t de Student*, que é um teste estatístico paramétrico, pelo que a sua aplicação exige a verificação do pressuposto da normalidade, o que foi realizado com o teste K-S (Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors), que coloca a hipótese nula da variável seguir uma distribuição normal, pois para aplicar os testes estatísticos paramétricos é necessário verificar este pressuposto. Nas situações em estudo, não se verifica a hipótese, pelo que o teste paramétrico é substituído pelo teste não paramétrico equivalente: o teste de Mann-Whitney, que coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : Não existe diferença entre a distribuição de valores das variáveis, para cada um dos grupos da variável dicotómica.
- $H_1$ : Existe diferença entre a distribuição de valores das variáveis, para os grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova é inferior ao valor de referência de 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, existem diferenças entre os dois grupos. Quando é superior ao valor de referência de 5%, aceita-se a hipótese nula.

### Teste ANOVA e Kruskal-Wallis

A utilização do teste paramétrico ANOVA é abordada por Maroco (2011, pp. 205-257), assim como o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (pp. 317-330). A análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos foi também baseada em Maroco (2011, pp. 185-195).

Para realizar o estudo da relação entre uma variável qualitativa e variáveis quantitativas ou em escala de Likert, estas podem ser determinadas pelos valores médios obtidos para cada classe da variável qualitativa, sendo o teste de hipóteses adequado a ANOVA, quando se cumpre o pressuposto da normalidade. Foi também utilizado o teste K-S, já explicado e novamente, nos casos em estudo, não se verifica o pressuposto da normalidade, pelo que a ANOVA tem de se substituída pelo teste não paramétrico: teste de Kruskal-Wallis, que coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : A variável apresenta uma distribuição idêntica para as categorias das variáveis qualitativas.
- $H_1$ : A variável não apresenta uma distribuição idêntica para todas as categorias das variáveis qualitativas.

Quando o valor de prova é superior ao valor de referência de 5%, não se rejeita a hipótese nula, caso contrário rejeita-se e aceita-se a hipótese alternativa.

### Correlação: Pearson e Spearman

A análise de associação, através do coeficiente de Pearson é explicada por Maroco (2011, pp. 22-26), sendo utilizada para estudar a relação entre variáveis quantitativas, como as resultantes da construção de escalas. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis, sendo os seus valores interpretados de acordo com a seguinte Tabela (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 2003) (ver Tabela n.º 18).

**Tabela 18** - Interpretação dos Valores do Coeficiente de Correlação de Pearson

Correlação	Interpretação
.90 to 1.00 (-.90 to -1.00)	Correlação muito elevada positiva (negativa)
.70 to .90 (-.70 to -.90)	Correlação elevada positiva (negativa)
.50 to .70 (-.50 to -.70)	Correlação moderada positiva (negativa)
.30 to .50 (-.30 to -.50)	Correlação baixa positiva (negativa)
.00 to .30 (.00 to -.30)	Correlação negligenciável

### 5.2.1 Relação entre o Estilo de Liderança da Gestão de Topo e as Variáveis de Caracterização da Amostra

Um outro objetivo da presente investigação prende-se com a compreensão da relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e a perceção que os inquiridos têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo. Para responder a este objetivo (Objetivo 6) propusemos a seguinte hipótese:

Hipótese 1.a - Existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e a perceção do estilo de liderança na gestão de topo das Câmaras Municipais.

**Tabela 19** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação Estilos de Liderança e a Idade

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Relacionamento	Até 35 anos	14	4,19	,549	2,61	0,456
	36-40 anos	20	3,79	,720		
	41-50 anos	22	3,87	,726		
	Mais de 50 anos	14	3,80	,738		
Situacional	Até 35 anos	14	4,19	,502	5,88	0,118
	36-40 anos	20	3,68	,688		
	41-50 anos	22	3,88	,499		
	Mais de 50 anos	14	3,81	,759		
Tarefa	Até 35 anos	14	4,02	,678	1,73	0,630
	36-40 anos	20	3,88	,596		
	41-50 anos	22	3,85	,634		
	Mais de 50 anos	14	3,87	,685		

A Tabela n.º 19, onde se apresenta a análise das relações entre a Escala de avaliação de Estilos de Liderança e a Idade permite-nos afirmar que não existe relação (dependência), uma vez que os valores (índice de significância (p) para qualquer dos itens/estilos de liderança (“relacionamento”, “situacional” e “tarefa”) é > (maior) do que 5% (0,05).

**Tabela 20** - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Género

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Relacionamento	Masculino	4	3,97	,604	502,0	0,209
	Feminino	2				
		9	3,75	,818		
Situacional	Masculino	4	3,90	,566	556,0	0,527
	Feminino	2				
		9	3,83	,706		
Tarefa	Masculino	4	3,97	,624	459,0	0,078
	Feminino	2				
		9	3,76	,643		

Com o objetivo de verificarmos se as relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Género se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 20), utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os estilos. Assim, aceitamos  $H_0$  para a variável no que concerne a todos os estilos, pese, embora, o facto do estilo que valoriza a dimensão tarefa apresentar um índice de significância muito próximo de 0,05.

**Tabela 21** - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Habilitação Literária

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Relacionamento	Licenciatura	51	3,92	,746	422,0	0,259
	Mestrado+	20	3,77	,580		
Situacional	Licenciatura	51	3,89	,624	474,5	0,643
	Mestrado+	20	3,83	,636		
Tarefa	Licenciatura	51	3,94	,624	435,5	0,339
	Mestrado+	20	3,74	,661		

Nota: como apenas um elemento tem doutoramento, foi anexado à categoria mestrado.

Também com o objetivo de verificarmos se as relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Habilitação Literária se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 21), utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os estilos.

**Tabela 22** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Tipo de Vínculo

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Relacionamento	Tempo Indeterminado	58	3,77	,708	8,29	0,040
	Termo Certo	3	4,71	,403		
	Termo Incerto	3	4,25	,219		
	Estágio	6	4,17	,334		
	Tempo Indeterminado	58	3,79	,630		
Situacional	Tempo Indeterminado	58	3,79	,630	5,31	0,150
	Termo Certo	3	4,45	,387		
	Termo Incerto	3	4,11	,381		
	Estágio	6	4,06	,445		
	Tempo Indeterminado	58	3,81	,652		
Tarefa	Tempo Indeterminado	58	3,81	,652	6,18	0,103
	Termo Certo	3	4,61	,535		
	Termo Incerto	3	4,28	,632		
	Estágio	6	4,03	,223		
	Tempo Indeterminado	58	3,81	,652		

\*  $p < 0,05$

Procurámos ainda verificar se essas diferenças são estatisticamente significativas, no que concerne às relações entre a Escala de avaliação de Estilos de Liderança e o Tipo de Vínculo (Tabela n.º 22). Utilizámos, para esta análise, o teste de Mann-Whitney, o qual

apresenta um  $p < 0,05$  apenas no estilo que valoriza a dimensão “relacionamento” e um  $p > 0,05$  para os estilos que valorizam as restantes dimensões (“tarefa” e “situacional”). Assim aceitamos H1 para a variável “relacionamento”, e rejeitamos a mesma hipótese para o cruzamento da variável “tipo de vínculo” com as restantes dimensões da avaliação.

**Tabela 23** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o Tempo Trabalho na Organização

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Relacionamento	Há menos de 1 ano	5	4,20	,507	2,08	0,555
	Entre 1 e 5 anos	9	4,03	,511		
	Entre 6 e 10 anos	9	3,71	,874		
	Há mais de 10 anos	47	3,83	,706		
Situacional	Há menos de 1 ano	5	4,13	,561	3,60	0,309
	Entre 1 e 5 anos	9	4,11	,332		
	Entre 6 e 10 anos	9	3,82	,625		
	Há mais de 10 anos	47	3,79	,650		
Tarefa	Há menos de 1 ano	5	3,80	,954	1,28	0,734
	Entre 1 e 5 anos	9	4,02	,458		
	Entre 6 e 10 anos	9	3,92	,787		
	Há mais de 10 anos	47	3,86	,623		

Procurámos, também, verificar se as relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o tempo de trabalho na organização se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 23), utilizando o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0,05$  para todas as dimensões.

Finalmente, no que concerne à área funcional prioritária dos colaboradores / subordinados técnicos, encontramos cinco grandes grupos, que classificámos numericamente como se apresenta na Tabela n.º 24.

**Tabela 24** - Área Funcional Prioritária

Administração; Recursos Humanos; Finanças; Contabilidade; Património; Aprovisionamento; Apoio Jurídico; Empreendedorismo e/ou Financiamento e/ou Desenvolvimento Municipal; Informática e/ou Comunicações	Área 1
Comunicação; Relações Públicas/Exteriores; Apoio a Órgãos Municipais e/ou Freguesias	Área 2
Ação Social; Saúde, Família, Educação; Juventude; Desporto; Cultura, Turismo e Lazer	Área 3
Saúde Pública, Veterinária, Proteção Civil; Segurança	Área 4
Planeamento; Gestão Urbanística e de Espaços; Ordenamento do Território; Informação Geográfica; Ambiente e Recursos Naturais; Infraestruturas; Equipamentos; Transportes; Mobilidade; Obras	Área 5

Com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança” e a “Área funcional prioritária” se apresentam estatisticamente



significativas (Tabela n.º 25), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os estilos.

**Tabela 25** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Área Funcional Prioritária

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Relacionamento	Área 1	17	3,78	,799	6,65	0,156
	Área 2	7	3,40	,916		
	Área 3	29	4,07	,514		
	Área 4	2	3,32	,799		
	Área 5	15	3,85	,681		
Situacional	Área 1	17	3,84	,487	3,86	0,425
	Área 2	7	3,62	,849		
	Área 3	29	4,00	,591		
	Área 4	2	4,00	1,414		
	Área 5	15	3,69	,570		
Tarefa	Área 1	17	4,00	,755	4,00	0,406
	Área 2	7	3,72	,833		
	Área 3	29	3,97	,635		
	Área 4	2	3,67	,233		
	Área 5	15	3,69	,412		

### 5.2.2 Relação Entre a Satisfação Face ao Estilo de Liderança e as Variáveis de Caracterização da Amostra

Tivemos, também, como objetivo na nossa investigação, compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e o grau de satisfação que os colaboradores / subordinados técnicos das organizações manifestam face ao estilo de liderança que percecionam na gestão de topo (Objetivo 7). Face a este objetivo, formulámos a seguinte hipótese:

Hipótese1.b - Existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado;

**Tabela 26** - Estatística Descritiva e Teste de Kruskal-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Idade

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor	Até 35 anos	14	4,07	,917	2,46	0,483
	36-40 anos	19	3,68	1,003		
	41-50 anos	22	3,59	1,008		
	Mais de 50 anos	13	3,85	,899		

Com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização e a idade” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 26), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$ .

**Tabela 27** - Estatística Descritiva e Teste de Mann-Whitney: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Género

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo	Masculino	42	3,93	,894	408,0	0,041
	Feminino	27	3,44	1,050		

\*  $p < 0,05$

Procurámos verificar se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Género” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 27). Para o efeito utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p < 0.05$ . Verifica-se, portanto, que há uma relação entre o “género” e o grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização”, onde a média mais elevada verifica-se para o género masculino (3,93).

**Tabela 28** - Estatística Descritiva e Teste de Mann-Whitney: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Habilitação Literária

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo	Licenciatura	50	3,68	,999	422,0	0,456
	Mestrado+	19	3,89	,937		

Com o objetivo de verificarmos, ainda, se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da organização e a Habilitação Literária” se apresentam estatisticamente significativas, utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p > 0.05$  (ver Tabela n.º 28).

**Tabela 29** - Estatística Descritiva e Teste de Kruskal-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tipo de Vínculo

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor	Tempo	56	3,57	,988	8,42	0,038
	Indeterminado					
	Termo Certo					
	Termo Incerto					
	Estágio	6	4,33	,516		

\*  $p < 0,05$

Também com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização e o tipo de vínculo” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 29), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p < 0.05$ . Verifica-se, portanto, que há uma relação entre o “tipo de vínculo” e o grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização.

**Tabela 30** - Estatística Descritiva e Teste de Kruskal-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tempo Trabalho na Organização

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor	Há menos de 1 ano	5	4,60	,548	5,31	0,150
	Entre 1 e 5 anos	9	3,78	,972		
	Entre 6 e 10 anos	9	3,33	1,225		
	Há mais de 10 anos	45	3,69	,925		

Ainda com o intuito de verificarmos se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tempo de Trabalho na Organização” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 30), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$ .

**Tabela 31** - Estatística Descritiva e Teste de Kruskal-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Área Funcional Prioritária

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo	Área 1	17	3,53	1,068	2,62	0,624
	Área 2	7	3,57	1,134		
	Área 3	27	3,93	,829		
	Área 4	2	3,00	1,414		
	Área 5	15	3,73	1,033		

Finalmente, procurámos ainda verificar se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Área Funcional Prioritária” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 31), utilizando o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$ .

### 5.2.3 Relação entre os Fatores Motivacionais dos Colaboradores e as Variáveis de Caracterização da Amostra

Considerámos ainda como objetivo, na presente investigação, compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos (Objetivo 8). Neste contexto, a hipótese que formulámos foi a seguinte:

Hipótese 1.c - Existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.

**Tabela 32** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Idade

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Sucesso	Até 35 anos	14	4,60	,368	3,44	0,329
	36-40 anos	20	4,68	,327		
	41-50 anos	22	4,43	,475		
	Mais de 50 anos	14	4,61	,446		
Afiliação	Até 35 anos	14	4,35	,422	2,91	0,405
	36-40 anos	20	4,36	,405		
	41-50 anos	22	4,34	,415		
	Mais de 50 anos	14	4,56	,308		
Poder	Até 35 anos	14	2,41	,777	0,45	0,929
	36-40 anos	20	2,31	,861		
	41-50 anos	22	2,33	,694		
	Mais de 50 anos	14	2,20	,699		

Com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos e a Idade” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 32), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação entre a “Escala de avaliação da motivação – Colaboradores / subordinados técnicos e a Idade”.

**Tabela 33** - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Sucesso	Masculino	42	4,53	,445	561,0	0,567
	Feminino	29	4,61	,365		
Afiliação	Masculino	42	4,39	,427	598,0	0,897
	Feminino	29	4,41	,356		
Poder	Masculino	42	2,49	,751	394,5	* 0,012
	Feminino	29	2,04	,675		

\*  $p < 0,05$

Também com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos e o Género” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 33), utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para os fatores “Sucesso” e “Afiliação”. Aceita-se, portanto, aqui,

nestes dois fatores, que não há uma relação entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género”. O mesmo não se verifica para o fator “Poder”, o qual apresenta um  $p < 0.05$ . Verifica-se, portanto, com este resultado, que há uma relação entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género” para o fator “Poder”, ao contrário do sucedido com os fatores “Sucesso” e “Afiliação”.

**Tabela 34** - Estatística Descritiva e Testes de Mann-Whitney: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Habilitação Literária

		N	Média	Desvio padrão	U	p
Sucesso	Licenciatura	51	4,59	,414	451,0	0,442
	Mestrado+	20	4,51	,418		
Afiliação	Licenciatura	51	4,43	,426	411,0	0,202
	Mestrado+	20	4,31	,303		
Poder	Licenciatura	51	2,34	,781	459,5	0,518
	Mestrado+	20	2,20	,672		

Procurámos verificar se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos e a Habilitação literária” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 34), para o que utilizámos o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Habilitação Literária”. De registar que a avaliação mais fraca, em termos médios, ocorreu no fator “Poder” e, dentro deste, para os indivíduos com Mestrado. O desvio padrão foi, também, mais elevado nesta dimensão.

**Tabela 35** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tipo de Vínculo

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Sucesso	Tempo Indeterminado	58	4,53	,424	5,44	0,142
	Termo Certo	3	5,00	,000		
	Termo Incerto	3	4,60	,529		
	Estágio	6	4,67	,301		
Afiliação	Tempo Indeterminado	58	4,40	,396	1,08	0,781
	Termo Certo	3	4,38	,438		
	Termo Incerto	3	4,57	,622		
	Estágio	6	4,31	,364		
Poder	Tempo Indeterminado	58	2,23	,715	3,17	0,367
	Termo Certo	3	2,40	1,090		
	Termo Incerto	3	3,28	1,349		
	Estágio	6	2,42	,403		

Com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tipo de Vínculo” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º35), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todas as dimensões (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados Técnicos e a o Tipo de Vínculo”. Todavia, não despendendo, é o valor de média para os contratos a termo certo, no fator “Sucesso”, que sendo o valor máximo (5,00), apresenta, naturalmente, um valor de desvio padrão igual a zero.

**Tabela 36** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tempo Trabalho na Organização

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Sucesso	Há menos de 1 ano	5	4,88	,268	4,76	0,190
	Entre 1 e 5 anos	9	4,51	,401		
	Entre 6 e 10 anos	9	4,49	,376		
	Há mais de 10 anos	47	4,56	,435		
Afiliação	Há menos de 1 ano	5	4,26	,339	4,78	0,189
	Entre 1 e 5 anos	9	4,38	,403		
	Entre 6 e 10 anos	9	4,13	,538		
	Há mais de 10 anos	47	4,47	,357		
Poder	Há menos de 1 ano	5	2,14	,783	1,28	0,734
	Entre 1 e 5 anos	9	2,44	,471		
	Entre 6 e 10 anos	9	2,27	,934		
	Há mais de 10 anos	47	2,29	,776		

Procurámos, ainda, verificar se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos e o Tempo de trabalho na organização” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 36), tendo utilizado, neste caso, o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação entre a “Escala de avaliação da motivação – colaboradores / subordinados técnicos e o Tempo de trabalho na organização”. De reter que os resultados alcançados no fator poder, apesar de não estabelecerem uma relação significativa, apresentam valores médios de avaliação mais baixos que nos restantes fatores e com desvios padrão mais significativos.

**Tabela 37** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Área Funcional Prioritária

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Sucesso	Área 1	17	4,67	,339	6,00	0,199
	Área 2	7	4,31	,691		
	Área 3	29	4,67	,326		

	Área 4	2	4,60	,000		
	Área 5	15	4,36	,442		
Afiliação	Área 1	17	4,42	,406	5,16	0,271
	Área 2	7	4,47	,293		
	Área 3	29	4,47	,433		
	Área 4	2	4,29	,205		
	Área 5	15	4,21	,352		
Poder	Área 1	17	2,40	,875	1,94	0,748
	Área 2	7	1,98	,716		
	Área 3	29	2,28	,778		
	Área 4	2	2,17	,233		
	Área 5	15	2,38	,648		

Por último, procurámos verificar se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - colaboradores / subordinados Técnicos e a Área funcional prioritária” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 37). Utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação entre a “Escala de avaliação da motivação – Colaboradores / subordinados técnicos e a Área funcional prioritária”. De reter que, também aqui, os resultados alcançados no fator poder apresentam valores médios de avaliação mais baixos que nos restantes fatores e com desvios padrão mais significativos.

#### 5.2.4 Relação entre o Estilo de Liderança da Gestão de Topo e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

A investigação teve ainda a preocupação de compreender não só a dimensão dos quadros técnicos das organizações de onde provém a amostra, mas também perceber se a dimensão do quadro técnico das organizações tem relação com a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos quanto ao estilo de liderança percebido na gestão de topo da organização (Objetivo 9). Foi com este objetivo que formulámos a hipótese seguinte:

Hipótese 2.a - Existe relação significativa entre a dimensão do quadro técnico da Câmara Municipal e a perceção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo;

**Tabela 38** - Estatística Descritiva e Testes de Kruskal-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Relacionamento	Fornos	11	3,99	,737	10,90	** 0,004
	Algodres					
	Gouveia	26	3,49	,765		
	Seia	34	4,14	,496		
Situacional	Fornos	11	4,09	,539	12,69	** 0,002

	Algodres					
	Gouveia	26	3,53	,654		
	Seia	34	4,07	,512		
Tarefa	Fornos	11	3,86	,572	3,09	0,213
	Algodres					
	Gouveia	26	3,71	,640		
	Seia	34	4,02	,638		

\*\* p<0,01

Tendo subjacente o objetivo de verificar se as “Relações entre a Escala de avaliação de Estilos de Liderança e a dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 38), utilizámos o teste de Kruskal-Wallis, o qual apresenta, apenas, um  $p > 0.05$  para o estilo que valoriza a dimensão “Tarefa”. Aceita-se, aqui, portanto, que não há uma relação entre a Escala de avaliação de Estilos de Liderança e a dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais no que concerne ao estilo “Tarefa”; outro tanto não sucede com os estilos “Relacionamento” e “Situacional”, significantes ao nível  $p < 0.01$ . Verifica-se, portanto, com este resultado, que há uma relação entre a “Escala de avaliação de Estilos de Liderança e o Município” para os estilos que valorizam as dimensões “Relacionamento” e “Situacional”, uma vez que o valor de  $p=0,004$ , para o estilo “Relacionamento”, e  $p=0,002$ , para o estilo “Situacional” assim o demonstram.

#### 5.2.5 Relação Entre o Grau de Satisfação Face ao Estilo de Liderança Percecionado na Gestão de Topo e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

Entendemos ainda que seria interessante perceber se a dimensão do quadro técnico das Câmaras municipais tem relação com o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das referidas organizações (Objetivo10). Para tal formulámos a seguinte hipótese:

2.b - Existe relação significativa entre a dimensão do quadro técnico da Câmara Municipal e o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado.

**Tabela 39** - Estatística Descritiva e Teste de Kruskal-Wallis: Relações entre o Grau de Satisfação Perante o Comportamento Percecionado no Gestor de Topo da Organização e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo	Fornos	11	4,00	,775	13,53	** 0,001
	Algodres					
	Gouveia	25	3,16	,987		
	Seia	33	4,09	,843		

\*\* p<0,01



Assim, procurámos averiguar se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 39), utilizando o teste de Kruskall-Wallis, o qual apresenta, um  $p < 0.01$ . O resultado de  $p=0,001$  indica-nos que há uma relação entre a “o Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização” e a dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais, em que a média mais elevada verifica-se em Seia.

#### 5.2.6 Relação entre os Fatores Motivacionais dos Colaboradores e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

Ainda no que concerne à dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais, tivemos interesse em perceber se a dimensão deste tem relação com os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos das referidas organizações (Objetivo 11), formulando, neste caso a seguinte hipótese:

Hipótese 2.c - Existe relação significativa entre a dimensão do quadro técnico da Câmara Municipal e os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais.

**Tabela 40** - Estatística Descritiva e Testes De Kruskall-Wallis: Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais

		N	Média	Desvio padrão	Qui <sup>2</sup> (KW)	p
Sucesso	Fornos Algodres	11	4,38	,469	4,76	0,093
	Gouveia	26	4,49	,453		
	Seia	34	4,68	,334		
Afiliação	Fornos Algodres	11	4,38	,395	0,23	0,890
	Gouveia	26	4,39	,355		
	Seia	34	4,42	,436		
Poder	Fornos Algodres	11	2,21	,704	8,35	* 0,015
	Gouveia	26	2,57	,550		
	Seia	34	2,13	,851		

\*  $p < 0,05$

Com o objetivo de verificarmos se as “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / subordinados Técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” se apresentam estatisticamente significativas (Tabela n.º 40), utilizámos o teste de Kruskall Wallis, o qual apresenta um  $p > 0.05$  para os fatores “Sucesso” e “Afiliação”. Aceita-se, portanto, aqui, nestes dois fatores, que não há uma relação entre a “Escala de avaliação da motivação dos Colaboradores / subordinados técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais”. Outro tanto não se verifica para a dimensão

“Poder”, a qual apresenta um  $p < 0.05$ . Verifica-se, aqui, portanto, com este resultado, que há uma relação entre a “Escala de avaliação da motivação dos Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” apenas para a dimensão “Poder”, em que a média mais elevada verifica-se em Gouveia.

#### 5.2.7 Relação entre as Escalas em Estudo

A investigação teve ainda um conjunto de outros objetivos que passamos a rever, conjuntamente com as respetivas hipóteses formuladas e cuja análise apresentamos em seguida. Assim, procurámos:

- Relacionar os estilos de liderança da gestão de topo percecionados por colaboradores / subordinados técnicos com o grau de satisfação face ao estilo percecionado (Objetivo 12).

-Hipótese 3.a - Existe relação significativa entre a perceção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo e o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado. (Ver Tabela n.º 41 realce a cor azul)

- Relacionar os estilos de liderança da gestão de topo, percecionados por colaboradores / subordinados técnicos com os fatores motivacionais dos mesmos colaboradores / subordinados técnicos (Objetivo 13).

Hipótese 3.b - Existe relação significativa entre a perceção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo e os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais (Ver Tabela n.º 41 realce a cor verde).

- Relacionar o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado por colaboradores / subordinados técnicos com os fatores motivacionais dos mesmos colaboradores / subordinados técnicos (Objetivo 14).

Hipótese 4.a - Existe relação significativa entre o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais e os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais (Ver Tabela n.º 41 realce a cor amarela).

**Tabela 41 - Correlação de Pearson: Relação entre as Escalas em Estudo**

		Estilos de Liderança			Grau de Satisfação	Escala da Motivação		
		Relacionamento	Situacional	Tarefa		Sucesso	Afiliação	Poder
Relacionamento	r	1						
	p							
	N	71						
Situacional	r	,718(**)	1					
	p	,000						
	N	71	71					
Tarefa	r	,639(**)	,517(**)	1				
	p	,000	,000					
	N	71	71	71				
Grau de Satisfação	r	,823(**)	,640(**)	,610(**)	1			
	p	,000	,000	,000				
	N	69	69	69	69			
Sucesso	r	,292(*)	,227	,451(**)	,260(*)	1		
	p	,013	,056	,000	,031			
	N	71	71	71	69	71		
Afiliação	r	,204	,224	,294(*)	,184	,532(**)	1	
	p	,088	,060	,013	,131	,000		
	N	71	71	71	69	71	71	
Poder	r	,025	,029	,189	,092	-,104	,113	1
	p	,836	,813	,115	,453	,386	,348	
	N	71	71	71	69	71	71	71

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

No que concerne à Hipótese 3.a, ao observarmos a Tabela n.º 41, verificamos que a percepção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo se relaciona de forma significativa com o grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido. As associações entre o estilo de liderança voltado para a “Tarefa” (r 0,610) e “Situacional” (r 0,640) apresentam uma correlação moderada positiva ( $0.30 < r < 0.70$ ), enquanto a voltada para o “Relacionamento” (r 0,823) apresenta uma correlação elevada positiva ( $0.70 < r < 0.90$ ), sendo que os valores de p a elas associados foram  $p < 0,01$ . Assim, aceitamos que existe relação estatisticamente significativa entre o grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido e o estilo percebido. (Ver Tabela n.º 41 realce a cor azul).

Relativamente à Hipótese 3.b, ao observarmos a Tabela n.º 41, verificamos que a percepção que os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo não se relaciona de forma significativa com os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais, à exceção da relação estilo de liderança “Relacionamento” e fator de motivação “Sucesso” que apresenta uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ), um valor de  $r=0,292$  e  $p=0,013$ , a relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Sucesso” que apresenta uma relação baixa positiva ( $0.30 < r < 0.50$ ), apresentando um valor de  $r=0,451$  e

$p=0,000$  e, ainda, a relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Afiliação” que apresenta uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ), um valor de  $r=0,294$  e  $p=0,013$ . Todas as restantes correlações se encontram no intervalo associado a uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ) (Ver Tabela n.º 41 realce a cor verde). Finalmente, no que diz respeito à Hipótese 4. a, ao observarmos a Tabela n.º 41, verificamos que o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais apenas se relaciona de forma significativa com os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais, para fator o “Sucesso” ( $p = 0,031$ ). Os restantes fatores, “Afiliação” e “Poder”, conjuntamente com o “Sucesso”, apresentam uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ) (Ver Tabela n.º 41 realce a cor amarela).

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo que aqui se apresenta teve como base de sustentação uma amostra constituída por 72 colaboradores / subordinados técnicos de 3 Câmaras Municipais, com quadros técnicos diferentemente dimensionados, localizadas nos Municípios que estiveram na génese da antiga NUT III Serra da Estrela, atualmente integrada na Comunidade Intermunicipal (equiparada a NUT III) Beiras e Serra da Estrela, na Região Centro de Portugal (considerada como NUT II para efeitos estatísticos pelo EUROSTAT), assumindo como objetivo principal conhecer a perceção dominante entre colaboradores / subordinados técnicos, relativamente ao estilo de liderança na gestão de topo das Câmaras Municipais e a motivação dos colaboradores / subordinados técnicos, assim como compreender qual a relação do estilo percecionado com a motivação desses colaboradores / subordinados técnicos.

Começou-se por proceder à verificação da consistência interna das duas escalas utilizadas, sendo que se alcançou uma boa consistência interna para qualquer delas, verificando-se que os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados alcançados por Melo (2004), no caso da escala de avaliação do estilo de liderança, e Rego e Carvalho, no que concerne à escala de motivação.

Do ponto de vista meramente descritivo, depois de realizada a análise estatística descritiva, apurámos que a grande maioria dos elementos que constitui a amostra deste nosso estudo pertence ao sexo masculino com 59,7% dos seus efetivos, pelo que em termos de igualdade de género ainda há prevalência do género masculino.

Relativamente à “idade”, na prossecução da mesma abordagem, verificámos que os inquiridos têm idades compreendidas entre os 21 e os 61 anos, registando-se, portanto, um grande intervalo de idades, sendo que a média se situa nos 43 anos.

No que concerne ao tempo de permanência na organização (“Tempo de vínculo”), observou-se que 67,6% dos inquiridos trabalham há mais de 10 anos nestas organizações, 12,7 % entre 6 a 10 anos, e 12, 7% entre 1 e 5 anos e, apenas, 7% há menos de 1 ano, facto que, compaginado com o número de indivíduos que trabalha com um contrato sem termo (n=59, 83,1%), nos leva a admitir a ideia de que as Câmaras Municipais ainda constituem um reduto para o emprego marcado pela segurança e estabilidade, no que respeita aos contratos laborais firmados.

No que diz respeito às “habilitações literárias”, observamos que mais de 72,2% da amostra possui o grau mínimo de habilitações exigidas, a licenciatura, variável que, quando aliada ao “tempo de vínculo” / permanência na organização, reforça a ideia de que à antiguidade no posto de trabalho se associa uma menor habilitação académica.

No que concerne à “área funcional prioritária a que os colaboradores estão afetos”, verificamos que o grupo com maior concentração de técnicos em exercício é o que engloba as áreas de ação social, saúde, família, educação, juventude, desporto, cultura, turismo e lazer (N=29) representando, 40,8% da amostra, situação que admitimos poder ser potenciada pela necessidade de se fazer face às novas obrigações que os Municípios adquiriram, face à delegação de competências promovida pela administração central ao longo das últimas décadas e que levaram, naturalmente, ao recrutamento de técnicos para suprir as necessidades e anseios que outrora não constituíam obrigação das Câmaras Municipais.

Num segundo momento procurámos identificar o estilo de liderança dominante na gestão de topo das Câmaras Municipais, de acordo com a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos, bem como saber se os inquiridos se encontram satisfeitos com o estilo de líder identificado e quais os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos, na sua atividade na organização.

Numa fase seguinte tentámos através da realização de testes estatísticos verificar a aceitação ou rejeição das nossas hipóteses, previamente formuladas.

Através da investigação conduzida, podemos afirmar que de acordo com a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos, não há um estilo de liderança dominante na Gestão de Topo, pois os três estilos percecionados equivalem-se nos valores médios encontrados nas respostas, variando entre os 3,87 e os 3,88, tendo sido ainda possível constatar que apenas 8,6% dos respondentes manifesta alguma ou mesmo total insatisfação quanto ao estilo de

liderança percebido, relativamente ao gestor de topo da sua organização, pelo que, podemos afirmar que, de um modo geral, os inquiridos estão satisfeitos ou até muito satisfeitos com o estilo de liderança da gestão de topo das suas organizações, com 65,2% e 26,1%, respetivamente, embora sem privilegiar qualquer estilo relativamente aos restantes.

No que concerne à avaliação da motivação dos colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais da Amostra prevalecem: os fatores motivacionais do tipo “Sucesso”, o que, em nosso entendimento e tendo presente a Teoria dos Motivos de McClelland que abordamos no Capítulo III pode significar que estamos em presença de indivíduos com um forte desejo em atingir objetivos desafiantes, orientados para a procura da excelência, que gostam de arriscar, de melhorar o seu desempenho e de assumir responsabilidades nas atividades em que se envolvem. A estes seguem-se os fatores do tipo “Afiliação”, o que, tendo presente a teoria do mesmo autor pode significar estarmos em presença de indivíduos com um desejo de manter um bom relacionamento interpessoal, de proximidade e de harmonia no ambiente de trabalho. Por outro lado, a avaliação do fator motivacional “Poder” é pouco expressiva apresentando um desvio padrão que é mais significativo que os anteriores.

Relativamente à relação que se estabelece entre as características da amostra e a percepção que os inquiridos têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo, podemos concluir que a “Idade” não se apresenta determinante na percepção do estilo de liderança na gestão de topo nas Câmaras Municipais, apresentando-se a ausência de relação mais evidente nos estilos que valorizam as dimensões “Tarefa” e “Relacionamento”, atendendo aos valores de  $p$  alcançados (Tabela n.º 19).

No que concerne à relação entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o “Género” aceita-se, igualmente, que não se estabelece uma relação entre as variáveis, para qualquer dos estilos, pese, embora, o facto do estilo que valoriza a dimensão “Tarefa” apresentar um índice de significância muito próximo de  $p$  0,05 (Tabela n.º 20) que, se ultrapassado o seu limite, levaria a uma outra interpretação do resultado.

O mesmo se passa com a variável “Habilitação Literária”, onde se deteta a não existência de relação entre a “Habilitação Literária” e a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança, para todos os estilos, conforme se pode constatar pelos resultados expressos na tabela n.º 21.

Já no que concerne às relações entre a Escala de avaliação de Estilos de Liderança e o “Tipo de Vínculo” (Tabela n.º 22), depois de utilizado o teste de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p < 0,05$ , apenas no estilo que valoriza a dimensão “Relacionamento” e um  $p > 0,05$  para os estilos que valorizam as restantes dimensões (“Tarefa” e “Situacional”), o que

nos permite afirmar existir relação significativa para a variável “Relacionamento”, sendo que o mesmo não pode ser afirmado para as restantes dimensões da avaliação (“Tarefa” e “Situacional”), onde não se verifica uma relação significativa.

Relativamente às relações possíveis de encontrar entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e o “Tempo de Trabalho” na organização, aceita-se que não há uma relação entre o “Tempo de Trabalho” e a “escala de avaliação de estilos de liderança” para todos os estilos, com um índice de significância (p) superior a 0,05, embora com valores diversos entre si (Tabela n.º 23).

Finalmente, no que concerne às “Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança” e a “Área Funcional Prioritária” constatou-se que estas não se revelam estatisticamente significativas (Tabela n.º 25), apresentando um  $p > 0.05$  para todos os estilos.

Os resultados aqui alcançados, em conjunto, não nos permitem confirmar a Hipótese 1.a e, por conseguinte, concluir que existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (apenas se verifica uma relação significativa entre o Estilo de Liderança “Relacionamento” e o “Tipo de Vínculo”). Os resultados permitem, igualmente, a verificação do objetivo 6 da investigação, que se prende com a compreensão da relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e a perceção que os inquiridos têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo.

Relativamente à Hipótese 1.b – “Existe relação significativa entre as variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e o “grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado”, para dar cumprimento ao objetivo 7, “compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e o grau de satisfação que os colaboradores / subordinados técnicos das organizações manifestam face ao estilo de liderança que percecionam na gestão de topo”, chegou-se à conclusão de que as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o comportamento do gestor de topo da organização e a idade” não são significativas (Tabela n.º 26), com um  $p > 0.05$ , onde as classes etárias que exprimiram maior satisfação foram as classes até aos 35 anos e mais de 50 anos.

No que respeita às “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Género” (Tabela n.º 27), verificámos que se apresenta um  $p < 0.05$ , confirmando-se, portanto, que há uma relação significativa entre o “Género” e o “grau de satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização”.

Relativamente à determinação das “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Habilidade Literária” alcançou-se um

$p > 0.05$ , o que determina que não há uma relação significativa entre a “Habilitação Literária” e o “o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização”.

No que concerne às “Relações entre o Grau de Satisfação perante o comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tipo de Vínculo” (Tabela n.º 29), obteve-se um  $p < 0.05$ . Verifica-se, aqui, portanto, que há uma relação entre o “Tipo de Vínculo” e o “Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização”, o que nos leva a rejeitar a  $H_0$  e aceitar a  $H_1$ , que é hipótese alternativa, de que há “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo e o Tipo de Vínculo”, sendo no Tipo de Vínculo a “Termo Certo” onde se encontram os Colaboradores / Subordinados Técnicos mais satisfeitos.

Na testagem das “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e o Tempo de Trabalho na Organização” (Tabela n.º 30), alcançou-se um  $p > 0.05$ , o que determina não haver uma relação entre a “o Tempo de Trabalho na Organização” e o “Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização”.

Finalmente, no que concerne às “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização e a Área Funcional Prioritária” (Tabela n.º 31), obteve-se um  $p > 0.05$ , o que determina a inexistência de uma relação entre a “Área Funcional Prioritária” e o “Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da Organização”.

Relativamente à Hipótese 1.c – “Existe relação significativa entre as variáveis Sociodemográficas e Profissionais da Amostra (idade, género, habilitação literária, tipo de vínculo, tempo de vínculo, área funcional da atividade profissional a que está afeto) e os Fatores que Motivam os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais” e procurando dar resposta ao objetivo 8, “compreender a relação entre as variáveis que caracterizam a nossa amostra e os Fatores Motivacionais dos Colaboradores / Subordinados Técnicos”, verificaram-se os seguintes resultados:

No que concerne às “Relações entre a Escala de avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Idade” (Tabela n.º 32) obteve-se um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”), aceitando-se, portanto, que não há uma relação significativa.

Quanto às “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género” (Tabela n.º 33) verificou-se que apresenta um  $p > 0.05$  para os fatores “Sucesso” e “Afiliação”, aceitando-se, aqui, que não há uma relação



significativa entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Género”. O mesmo não se verifica para o fator “Poder”, a qual apresenta um  $p < 0.05$  que determina a existência de uma relação significativa entre a “Escala de Avaliação da Motivação – Colaboradores / Subordinados técnicos e o Género” para o fator “poder”.

Para as “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Habilitação Literária” (Tabela n.º 34) obteve-se um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”), resultado que não nos permite aceitar haver uma relação significativa.

Relativamente às “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tipo de Vínculo” (Tabela n.º 35) se apresentarem significativas, obteve-se um  $p > 0.05$  para todas as dimensões (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”). Aceita-se, portanto, que não há uma relação significativa, com a curiosidade de o valor de média para os contratos a termo certo, no fator “Sucesso”, ser de 5,00 (valor máximo), apresentando, naturalmente, um valor de desvio padrão igual a zero.

Relativamente à possibilidade de se estabelecerem “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e o Tempo de Trabalho na Organização” (Tabela n.º 36) obteve-se um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”), determinando-se, deste modo, que não há uma relação significativa.

Finalmente, quanto às “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Área Funcional Prioritária” (Tabela n.º 37) obteve-se, igualmente, um  $p > 0.05$  para todos os fatores (“Sucesso”, “Afiliação” e “Poder”), levando à aceitação de que não há uma relação significativa.

Quanto à Hipótese 2.a “Existe relação significativa entre a Dimensão do Quadro Técnico da Câmara Municipal e a perceção que os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao Estilo de Liderança da Gestão de Topo”, dando resposta ao objetivo 9: “perceber se a dimensão do Quadro Técnico das Organizações tem relação com a perceção dos Colaboradores / Subordinados Técnicos quanto ao Estilo de Liderança percecionado na Gestão de Topo da Organização”, tendo subjacente o objetivo de verificar se as “Relações entre a Escala de Avaliação de Estilos de Liderança e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” se apresentam significativas (Tabela n.º 38), alcançou-se um  $p > 0.05$  para o estilo que valoriza a dimensão “Tarefa”, o que não permite a verificação de uma relação significativa, outro tanto não sucede com os estilos “Relacionamento” e “Situacional”, que apresentam um  $p < 0.01$ , permitindo a identificação de uma relação significativa, autorizando a afirmação de que há uma relação entre a “Escala de

Avaliação de Estilos de Liderança e a Dimensão do Quadro Técnico” para os estilos que valorizam as dimensões “Relacionamento” e “Situacional”.

Relativamente à hipótese 2.b “Existe relação significativa entre a Dimensão do Quadro Técnico da Câmara Municipal e o grau de satisfação face ao Estilo de Liderança percebido”, para dar resposta ao objetivo 10, “perceber se a dimensão do Quadro Técnico das Câmaras municipais tem relação com o grau de satisfação face ao Estilo de Liderança percebido na Gestão de Topo por Colaboradores / Subordinados Técnicos das referidas organizações”, averiguou-se se as “Relações entre o Grau de Satisfação perante o Comportamento do Gestor de Topo da organização e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” (Tabela n.º 39) se apresentam significativas, tendo-se obtido um  $p < 0.001$  resultado que demonstra uma forte evidência contra a  $H_0$ , levando-nos a aceitar a hipótese alternativa ( $H_1$ ), de que existe relação entre o “Grau de Satisfação perante o Estilo de Liderança do Gestor de Topo da Organização” e a “Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais”.

Relativamente à Hipótese 2.c “Existe relação significativa entre a Dimensão do Quadro Técnico da Câmara Municipal e os fatores que motivam os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais”, para dar cumprimento ao objetivo 11, “perceber se a dimensão deste tem relação com os fatores motivacionais dos Colaboradores / Subordinados Técnicos das referidas organizações”, verificou-se que as “Relações entre a Escala de Avaliação da Motivação - Colaboradores / Subordinados Técnicos e a Dimensão do Quadro Técnico das Câmaras Municipais” (Tabela n.º 40) não se apresentam significativas para os fatores “Sucesso” e “Afiliação”. Alcançou-se, aqui, um  $p > 0.05$ , o que determina a inexistência de uma relação significativa. Outro tanto não se verificou para o fator “Poder”, o qual apresenta um  $p < 0.05$ . A verificação de uma relação significativa para este fator leva-nos a aceitar a hipótese alternativa ( $H_1$ ).

Finalmente, a investigação teve ainda um conjunto de outros objetivos que passamos a rever, conjuntamente com as respetivas hipóteses formuladas e cuja análise apresentamos em seguida. Assim, conforme Tabela n.º 41, verificámos a Hipótese 3.a, ou seja, que “Existe relação significativa entre a perceção que os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao Estilo de Liderança da Gestão de Topo e o grau de satisfação face ao Estilo de Liderança percebido”, dando resposta ao objetivo 12 “Relacionar os Estilos de Liderança da gestão de topo, percebidos por Colaboradores / Subordinados Técnicos com o grau de satisfação face ao estilo percebido”. Verificou-se que as associações entre o estilo de liderança valorizando a dimensão “Tarefa” ( $r = 0,610$ ) e

“Situacional” ( $r = 0,640$ ) e o “grau de satisfação face ao estilo percebido” apresentam uma correlação moderada positiva ( $0,30 < r < 0,70$ ), enquanto para o estilo que valoriza a dimensão “Relacionamento” ( $r = 0,823$ ) se apresenta uma correlação elevada positiva ( $0,70 < r < 0,90$ ), sendo que os valores de  $p$  a elas associados foram  $p < 0,01$ . Assim, aceitamos que existe relação significativa entre a percepção que os colaboradores têm do Estilo de Liderança da Gestão de Topo e o Grau de Satisfação face ao estilo de liderança percebido. Importa lembrar que na revisão da literatura relativamente às taxinomias da liderança encontramos duas grandes classificações dos estilos de liderança assentes em duas dimensões. “Sob o manto do líder voltado para as relações estão os estilos denominados como democrático, participativo, estimulador, apoiante e o estilo dos que dedicam consideração. Sob aquele voltado para a tarefa estão os estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo” (Melo, 2004).

No nosso estudo, a relação com maior ênfase é a referente ao “estilo Relacionamento”, ou seja, ao tipo de líder que privilegia o modo de agir amistoso e apoiante, e se preocupa com os subordinados e com o respetivo bem-estar (Cunha et al., 2007). Este resultado segue a linha dos resultados de muitas das investigações produzidas ao longo dos tempos, que refletem que a preocupação elevada com o relacionamento é importante na eficácia da liderança (Yukl, 2010). Muitos das abordagens Comportamentais, como o modelo de Gestão de Blake e Mouton ou os Estudos do Michigan, apontam a importância do estilo de liderança orientados para a preocupação com as pessoas, na satisfação dos colaboradores (Mações, 2017).

Relativamente à Hipótese 3.b “Existe relação significativa entre a percepção que os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao Estilo de Liderança da Gestão de Topo e os fatores que motivam os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais”, para a verificação do objetivo 13, “Relacionar os Estilos de Liderança da Gestão de Topo, percebidos por Colaboradores / Subordinados Técnicos com os fatores motivacionais dos mesmos Colaboradores / Subordinados Técnicos” verificamos que a percepção que os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais têm relativamente ao Estilo de Liderança da Gestão de Topo não se relaciona de forma significativa com os fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais, à exceção da relação estilo de liderança “Relacionamento” e fator de motivação “Sucesso” que apresenta uma correlação negligenciável ( $0,00 < r < 0,30$ ), um valor de  $r = 0,292$  e  $p = 0,013$ , da relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Sucesso” que apresenta uma relação baixa positiva ( $0,30 < r < 0,50$ ), apresentando um valor de  $r = 0,451$  e

$p=0,000$  e, ainda, da relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Afiliação” que apresenta uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ), um valor de  $r=0,294$  e  $p=0,013$ . Todas as restantes correlações se encontram no intervalo associado a uma correlação negligenciável ( $0.00 < r < 0.30$ ). Apesar de a nossa investigação apontar para a satisfação dos inquiridos com os estilos de liderança percebidos na gestão de topo, tal não nos permite afirmar categoricamente que os fatores motivacionais dos Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais estejam relacionados com os estilos de liderança percebidos. Essa possibilidade apenas poderá existir nas três situações identificadas.

Considerando a primeira relação significativa entre Estilo “Relacionamento” e fatores motivacionais “Sucesso”, os resultados apontam para a tendência defendida na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (Ferreira et al., 2001), de acordo com a qual o nível de maturidade dos subordinados é inversamente proporcional ao comportamento orientado para a “Tarefa”. Assim, compreendemos que estando em presença de Colaboradores / Subordinados Técnicos, o grau de maturidade relativa ao cargo e de maturidade psicológica seja elevado; trata-se de indivíduos que possuem capacidades, conhecimentos e experiência e que se demonstram confiáveis, com empenho e motivação para fazer o que é solicitado; sabemos, também, que se trata maioritariamente de indivíduos motivados por fatores do tipo “Sucesso”. Esta sua motivação poderá estar relacionada, nalguns casos com o desejo de alcançar a excelência, face a um líder que, de acordo com a percepção de alguns colaboradores / subordinados técnicos procura manter um bom relacionamento - preocupando-se este, em primeiro lugar com esse fator, mais do que com a obtenção de resultados; e admitimos que o próprio líder possa acreditar obter por via do bom relacionamento, mais do que por via de um comportamento diretivo ou autoritário, esses mesmos resultados. Mas esta conclusão não é válida para todos os colaboradores, uma vez que também detetámos uma relação significativa entre Estilo “Tarefa” e os fatores motivacionais “Sucesso”, sendo defensável, que a motivação destes colaboradores pode estar relacionada com o facto de pretenderem dar resposta cabal ao nível de exigência do estilo de liderança percebido que, como sabemos tem como principal orientação a obtenção de resultados.

Ainda que carecendo de uma mais profunda investigação, pelo resultado da nossa investigação, somos levados a admitir que tanto os líderes que privilegiam o estilo de Liderança do tipo “Relacionamento”, como os líderes cuja orientação é predominantemente a “Tarefa” podem promover, através dos seus estilos e ainda que por razões diferentes, o desenvolvimento de fatores motivacionais do tipo “Sucesso” nos Colaboradores / Subordinados Técnicos.

No que respeita à relação significativa entre o Estilo de Liderança “Tarefa” e os fatores motivacionais do tipo “Afiliação”, admitimos que esta exista pelo facto destes colaboradores, em presença de um líder orientado para a procura de resultados, desenvolverem a necessidade de manter relacionamentos fortes e estáveis e através destes conseguir atingir os resultados solicitados. Apesar da literatura não nos dar muitas pistas nesse sentido, sabemos que “os indivíduos vincadamente motivados para a afiliação gostam de manter redes de relações interpessoais, tendem a ser mais cooperativos e a conformar-se mais com os desejos de outros” (Rego & Carvalho, 2002), neste caso os do líder.

No que concerne à Hhipótese 4.a “Existe relação significativa entre o Grau de Satisfação face ao Estilo de Liderança percecionado na Gestão de Topo por Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais e os fatores que motivam os Colaboradores / Subordinados Técnicos das Câmaras Municipais”, para dar resposta ao objetivo 14 “Relacionar o Grau de Satisfação face ao Estilo de Liderança percecionado por Colaboradores / Subordinados Técnicos com os Fatores Motivacionais dos mesmos Colaboradores / Subordinados Técnicos”, verificamos que o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado na gestão de topo por colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais não se relaciona de forma significativa com dois dos fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais, apresentando os seguintes valores: “Afiliação” ( $r = 0,184$ ;  $p = 0,131$ ) e “Poder” ( $r = 0,092$ ;  $p = 0,453$ ). O mesmo não se passa com o fator “Sucesso” ( $r = 0,260$ ;  $p = 0,031$ ), que apresenta uma relação significativa. Todavia, todos eles apresentam uma correlação negligenciável, com valores situados no patamar  $0,00 < r < 0,30$ . Estes últimos resultados, dão força à possibilidade de haver uma relação de influência do estilo de liderança percecionado na motivação dos inquiridos, que, contudo, carece de investigação mais aprofundada.



## CONCLUSÃO

---

A evolução e as mudanças constantes na sociedade implicam dinâmica idêntica nas organizações, às quais as Câmaras Municipais não podem ser alheias e cujos reflexos se fazem sentir na gestão. A procura contínua de eficácia e eficiência, a liderança / gestão de topo e a motivação dos colaboradores / subordinados são alguns dos aspetos a que as organizações tendem a dar cada vez mais atenção, num contexto de evolução sistemática, pelo que nos parece importante continuar a investigar nestas áreas. A primeira parte do nosso estudo revelou-se, por isso, de extraordinária importância, pois permitiu-nos aprofundar o nosso conhecimento sobre estas temáticas, que nortearam o seguimento da investigação e compreender que, sendo a liderança e a motivação objeto de inúmeros estudos, encontramos na literatura perspectivas diferentes, desde as mais tradicionais às abordagens contemporâneas, fruto da evolução da sociedade e das organizações.

Este estudo teve como principal objetivo responder à questão de partida formulada sobre qual a perceção dominante nos colaboradores / subordinados técnicos, relativamente ao estilo de liderança na gestão de topo das Câmaras Municipais, e qual a relação do estilo percecionado com a motivação desses. Paralelamente, foi ainda do nosso interesse entender se os inquiridos se encontram satisfeitos com o estilo de liderança percecionado, a relação do grau de satisfação com a perceção e com a motivação, se existem relações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais que caracterizam a amostra e a perceção do estilo de liderança, o grau de satisfação face ao mesmo e a motivação dos colaboradores / subordinados técnicos, bem como entre a dimensão do quadro técnico das organizações e estas três últimas variáveis.

A partir dos resultados da investigação foi possível extrair algumas conclusões. Assim, respondendo em primeiro lugar à questão de partida da investigação, concluimos que, tendo por base a perceção dos colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais não existe um estilo de liderança dominante na Gestão de Topo e que a perceção daqueles, ainda que variando, também não tem relação significativa com a sua motivação no desempenho profissional, à exceção da relação estilo de liderança “Relacionamento” e fator de motivação “Sucesso”, da relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Sucesso” e, ainda, da relação estilo de liderança “Tarefa” e fator de motivação “Afiliação”, o que se revela interessante considerando certos posicionamentos assumidos na literatura, nesta matéria (Hipótese 3.b). Como sabemos, os líderes que privilegiam o estilo “Relacionamento” dão maior importância às relações de trabalho assentes na confiança mútua, na amizade, no

respeito pelas ideias dos subordinados / colaboradores e interessando-se pelos que estes sentem; já os líderes de estilo “Tarefa” são indivíduos que estruturam o seu papel e o dos seus colaboradores / subordinados tendo em vista metas, privilegiando o trabalho, os aspetos técnicos das funções, tendo presente padrões, canais de comunicação, hierarquias, procedimentos, métodos e a realização das tarefas (Melo, 2004). Configuram-se-nos, portanto, como indivíduos que privilegiam o planeamento e o método na sua atuação para atingir metas. Por sua vez, os subordinados motivados por fatores do tipo sucesso, são caracterizados por um desejo de atingir objetivos que sejam desafiantes, mais eficientes, que assumem o risco, que gostam de melhorar o seu desempenho e de assumir responsabilidades nas atividades em que se envolvem, enquanto os subordinados / colaboradores motivados por necessidades do tipo “Afiliação” desejam sobretudo manter bons relacionamentos interpessoais e harmonia no ambiente laboral (Mações, 2017). Consideramos, assim, poder encontrar alguma explicação para os resultados obtidos na investigação, nomeadamente, no facto de colaboradores / subordinados técnicos, que percecionam um estilo de liderança na gestão de topo do tipo relacionamento ou do tipo tarefa, desenvolverem fatores motivacionais do tipo Sucesso. A nossa conclusão parece ir ao encontro de algumas teorias, como por exemplo a Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler e seus colaboradores (Cunha et al., 2007), consubstanciando a ideia de que em tarefas complexas, nas quais os colaboradores necessitam de orientação, o desempenho do grupo é influenciado pela inteligência de um líder diretivo; ao contrário, quando os indivíduos possuem capacidades, dispensam uma liderança diretiva, sendo mais eficaz um estilo de liderança participativo, mais voltado para as pessoas e para a preocupação com o relacionamento; ou da Teoria de Hersey e Blanchard que defende que o nível de maturidade dos subordinados é inversamente proporcional ao comportamento de liderança orientado para a tarefa (Teixeira, 1998). Por outro lado, também a ideia desenvolvida pela teoria de McClelland de acordo com a qual os indivíduos apreendem as necessidades com base nas suas experiências ao longo da vida (Teixeira, 1998) parece tornar-se evidente na nossa investigação. Admitimos, assim que quando os indivíduos percecionam, na gestão de topo, líderes com capacidade de planeamento e orientação bem definida e líderes que valorizam a individualidade dos colaboradores / subordinados, que valorizam as relações interpessoais, o apoio, a orientação o respeito e confiança são mais suscetíveis de serem motivados, no seu desempenho profissional, por necessidades do tipo sucesso e/ou do tipo afiliação. McClelland, defende que há necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo da vida; e destas há três que assumem particular importância, referindo-se às necessidades de “Realização/Sucesso”, “Poder” e “Afiliação” (Teixeira, 1998).



Respondida a questão inicial da investigação, cuja conclusão principal - não existe um estilo de liderança dominante na Gestão de Topo - difere da de outros estudos similares, ainda que efetuados em diferente contexto organizacional, como por exemplo o de Gomes (2014), extraímos ainda outras conclusões interessantes, apesar de algumas carecerem, pelo seu interesse, de investigação mais aprofundada. Assim, foi possível concluir:

- que existe relação entre a perceção de todos os estilos de liderança e o “grau de satisfação” face a esses mesmos estilos, sendo de realçar que a relação mais significativa foi detetada relativamente ao estilo “Relacionamento”, com uma correlação elevada positiva, o que nos parece ser compreensível se considerarmos que os líderes que singularizam este estilo privilegiam relações de trabalho com base na confiança recíproca, na amizade, no bom relacionamento interpessoal, na valorização das ideias dos subordinados, dos seus sentimentos e da sua individualidade (Melo, 2004) (Hipótese 3.a).

- que esse “grau de satisfação” não se relaciona de forma significativa com dois dos fatores que motivam os colaboradores / subordinados técnicos das Câmaras Municipais, designadamente a “Afiliação” e o “Poder”, mas relaciona-se de forma significativa com o fator motivacional “Sucesso” (Hipótese 4.a), conclusão que, nos parece-se revelar-se consonante com o facto de os fatores motivacionais prevalentes serem do tipo “Sucesso”; ou seja, admitimos que a motivação destes colaboradores / subordinados esteja associada ao facto de se encontrarem satisfeitos com o estilo de líder percecionado.

Do ponto de vista relacional, e no que diz respeito às variáveis sociodemográficas e profissionais, foi também possível compreender que apenas existe relação significativa:

- entre a variável profissional “Tipo de vínculo” e a perceção que os inquiridos têm relativamente ao estilo de liderança da gestão de topo do tipo “Relacionamento” (Hipótese 1.a);

- entre as variáveis sociodemográficas e profissionais “Género” e “Tipo de vínculo” e o grau de satisfação face ao estilo de liderança percecionado e (Hipótese 1.b);

- entre a variável sociodemográfica “Género” e o fator motivacional do tipo “Poder” (Hipótese 1.c)

Finalmente a investigação conduziu-nos ainda a outras conclusões que se prendem com as relações entre a dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais e as restantes variáveis. Assim, foi possível apurar que não há relação entre a dimensão do quadro técnico e:

- a perceção do estilo de liderança apenas do tipo “Tarefa”, sendo que existe relação significativa para o estilo de liderança “Relacionamento” e “Situacional” (Hipótese 2.a) o que nos leva a admitir que a dimensão pode interferir com a proximidade das relações que se

estabelecem entre o líder que privilegia o relacionamento interpessoal com os colaboradores / subordinados técnicos ou quando o líder dá atenção ao fator ambiente de trabalho para adaptar o seu estilo de liderança;

- os fatores motivacionais dos colaboradores / subordinados técnicos do tipo “Sucesso” e “Afiliação”. O mesmo não acontece para o fator “Poder”, onde se verifica uma relação significativa (Hipótese 2.c), o que nos leva a admitir que a dimensão pode refletir-se na existência de comportamentos mais ou menos motivados por parte de colaboradores / subordinados no seu desempenho profissional.

Já para as relações entre a dimensão do quadro técnico das Câmaras Municipais e o grau de satisfação dos colaboradores face ao estilo de liderança percebido na gestão de topo concluiu-se existir relação muito significativa entre as variáveis (Hipótese 2.b).

Importa referir que compreendemos, através da presente investigação, que existe um conjunto de variáveis que expressam relação entre si, ainda que a investigação não nos tenha permitido aferir qual o sentido da relação que efetivamente ocorre, pois não procedemos à análise estatística de regressão. A nossa investigação não teve tal pretensão, uma vez que entendemos que para se proceder a um estudo dessa natureza seria necessário alargar o âmbito da investigação a uma amostra de maior dimensão e, por conseguinte, mais representativa da realidade das Câmaras Municipais portuguesas, o que registamos como sendo uma limitação na presente investigação, mas, simultaneamente, uma oportunidade para futuras investigações sobre o tema na área da Administração Pública Local.

Apesar de não termos encontrado um estilo de liderança dominante, compreendemos que, efetivamente, o exercício de liderança por parte dos Gestores de Topo nas Câmaras Municipais, fruto do processo evolutivo da governação – com a alteração do tipo de estrutura assente no modelo burocrático para uma estrutura orgânica mais flexível - e do crescente e inevitável envolvimento dos cidadãos na administração tem sofrido grandes mudanças. Por outro lado, a literatura e as inúmeras investigações levadas a cabo apontam para a ideia de que os líderes que valorizam simultaneamente o planeamento, o relacionamento interpessoal e o respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos colaboradores / subordinados têm melhores resultados no ambiente organizacional, pois criam satisfação e estimulam o comprometimento destes, o que consequentemente gera motivação no seu desempenho, em função de valores comuns aos indivíduos e à organização.

Não obstante, gostaríamos de terminar este estudo fazendo uma sugestão, decorrente da análise que produzimos em torno da evolução da realidade das Autarquias Locais (Câmaras Municipais), ao longo das últimas décadas, que se prende com a necessidade da

implementação de formação adequada para os Gestores de Topo das Câmaras Municipais, - não se reportando esta a nenhum líder / Gestor de Topo em concreto, mas decorrente, outrossim, da apreciação que tivemos oportunidade de efetuar relativamente ao contexto de mudança em que estas organizações operam e que determina que a relação entre estes e os recursos humanos com formação técnica superior esteja suportado em conhecimentos mais abrangentes, que permitam não só aos líderes / gestores de topo exercer a sua condição com bases mais sólidas, mas, também, porque disso depende a promoção de medidas que determinam a eficácia e eficiência destes organismos públicos. Terminamos com o desejo de que a nossa investigação tenha servido para que, no futuro, outros estudos sejam desenvolvidos sobre estas temáticas, na área da Administração Autónoma Local portuguesa.



## Bibliografia

- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), pp. 37-44. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/310585872\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_Style\\_on\\_Employee's\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/310585872_The_Impact_of_Leadership_Style_on_Employee's_Motivation)
- Amaral, D. F. (2016). *Curso de Direito Administrativo* (4ª ed., Vol. I). Almedina.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMillan.
- Araújo, J. F. (2002). Os Dirigentes na Relação entre a Administração Pública e os Cidadãos. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, III(1-2), pp. 28-35. Obtido de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3347/1/PaperOsDirigentesNaRelacaoEntreAP.pdf>
- Araújo, J. F. (2003). A Governação Local e os Novos Desafios. *Forum de Gestão e Administração Pública*, 2. Obtido de <http://hdl.handle.net/1822/3303>
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa, Sétima Revisão*. Obtido em 26 de 09 de 2017, de Assembleia da República: <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449. Obtido de [http://digitalcommons.unl.edu/do/search/?q=author\\_iname%3A%22Avolio%22author\\_fname%3A%22Bruce%22&start=0&context=52045](http://digitalcommons.unl.edu/do/search/?q=author_iname%3A%22Avolio%22author_fname%3A%22Bruce%22&start=0&context=52045)
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, pp. 21-41.
- Baptista, M. A. (2016). A descentralização e governança. O caso português. *Lusíada. Economia & Empresa*, 21. Obtido de <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/3415>
- Barnard, C. (1971). *Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas.
- Barth-Farkas, F., & Vera, A. (2014). Power and transformational leadership in public organizations. *International Journal of Leadership in Public Services*, 10(4), pp. 217-232. doi:org/10.1108/IJLPS-07-2014-0011
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bennis, W. (2009). On Becoming a Leader. Obtido de <http://forleadership.org/wp-content/uploads/On-Becoming-a-Leader.pdf>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), pp. 102-114. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>
- Bezerra, F. S. (2013). *Portal Administração*. Obtido de Portal Administração: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.
- Bilhim, J. (2004a). *A Governação nas Autarquias Locais*. São João do Estoril: Princípia. Obtido de <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>
- Bilhim, J. (2004b). *Qualificação e Valorização de Competências*. Obtido de [http://www.spi.pt/documents/books/inovacao\\_autarquia/docs/Manual\\_VIII.pdf](http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_VIII.pdf)
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M., & Lécuyer, B.-P. (1990). *Dicionário de Sociologia*. (A. J. Ribeiro, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Broder, M. S. (02 de 05 de 2013). Motivation in the Workplace for Optimal Results Is Not a "One Size Fits All" Implementation. *HUFFPOST*. Obtido de [https://www.huffingtonpost.com/michaels-broder-phd/employee-motivation-productivity-\\_b\\_2615208.html?guccounter=1](https://www.huffingtonpost.com/michaels-broder-phd/employee-motivation-productivity-_b_2615208.html?guccounter=1)
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London/Newbury Park, CA: Sage .
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

- Callari, G., & Adriani, P. (2014). *Almanaque da Psicologia*. São Paulo: Discovery Publicações. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=sO5jDwAAQBAJ&pg=PA77&lpg=PA77&dq=indiv%C3%ADduos+que+chegam+%C3%A0+autorrealiza%C3%A7%C3%A3o+sem+passar+por+todos+os+n%C3%ADveis+da+pir%C3%A2mide&source=bl&ots=xIZUZJmV0r&sig=6r1vAnBkfchJdTustCBcRK9nVG4&hl=pt-PT&sa=X&ved=2>
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. F. (2011). Gestão Pública: Um Novo Paradigma Para a Governação da Administração Local em Portugal. *8º Congresso Nacional da Administração Pública*, pp. 309-333. Obtido de [http://files.joaquim-croca-caeiro.webnode.pt/200000739-d4fe0d5f47/Gestao%20publica\\_um%20novo%20paradigma%20governancao%20AP%20local.pdf](http://files.joaquim-croca-caeiro.webnode.pt/200000739-d4fe0d5f47/Gestao%20publica_um%20novo%20paradigma%20governancao%20AP%20local.pdf)
- Catarino, J., Faro, C., & Vargas, J. (2007). *Economia do Conhecimento e Administração local*. Obtido de [http://www.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_IV.pdf](http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_IV.pdf)
- Caupers, J. (2009). *Introdução ao Direito Administrativo*. Âncora Editora. Obtido de <https://docslide.com.br/documents/licoes-de-direito-administrativo-doutor-joao-caupers.html>
- Çecik, H. (2017). The Relationship Between Employee Motivation and Leadership. *International Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 3(3), pp. 97-102. Obtido de [http://ibaness.org/bnejss/2017\\_03\\_03/09\\_Celik.pdf](http://ibaness.org/bnejss/2017_03_03/09_Celik.pdf)
- Chambel, M., & Curren, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamento Organizacional* (2 ed.). Obtido em 30 de Abril de 2017, de <https://www.google.pt/search?q=Comportamento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf&oq=Comportamento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf&aqs=chrome..69i57j1138j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1975). *Systems analysis and project management*. New York: McGraw-Hill.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insiders perspective on those developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 145-170.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Costa, M., Fell, A., & Souza, B. (2012). Um Estudo da Estrutura Organizacional e as Mudanças Organizacionais: Proposta de um Novo Modelo. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(1), pp. 57-74. Obtido de [file:///C:/Users/Paula/Downloads/Dialnet-UmEstudoDaEstruturaOrganizacionalEAsMudancasOrgani-5168694%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paula/Downloads/Dialnet-UmEstudoDaEstruturaOrganizacionalEAsMudancasOrgani-5168694%20(1).pdf)
- Cunha, M. (1999). Estrutura organizacional: Dimensões, determinantes e formatos. Obtido em 06 de junho de 2017, de <https://pt.scribd.com/doc/117040600/Cunha-Estrutura>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), pp. 341–370. Obtido de <https://doi.org/10.1177/0018726707075884>
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- DGAL. (2018). *Portal Autárquico*. Obtido de <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/municipios/>
- Dias, A. C. (2015). *Governação Autárquica: Desafios e Oportunidades. Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra do 2º Ciclo de Estudos em Administração Pública (Conducente ao grau de Mestre)*. Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/37163/1/Governa%C3%A7%C3%A3o%20Local.pdf>
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Drucker, P. (1997). *Sociedade pós-capitalista* (6ª ed.). São Paulo: Pioneira.

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735-744.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas* (8ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.
- Fielder, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A Gestão de Conflitos Numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores (Dissertação de Mestrado)*. Obtido em 24 de maio de 2017, de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Flynn, S. I. (2009). Transformational and Transactional Leadership. *Research Starters Sociology*, 1(23), pp. 42–44. Obtido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=78d6508d-3fa1-4551-8bd1-0031ef886a75%40sessionmgr102&hid=127&bdata=JkF1dGh>
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (5 ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), pp. 459–468. doi:<https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *PSICOL. USP*, 18(3), pp. 143-161. Obtido de <http://www.scielo.br/pdf/pusp/v18n3/v18n3a08.pdf>
- Gomes, S. M. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores (Dissertação de Mestrado)*. Obtido em 14 de maio de 2017, de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16325/1/Estilos%20de%20Lideran%C3%A7a%20dos%20Diretores%20T%C3%A9cnicos%20e%20Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Colaboradores.pdf>
- Guimarães, R. C., & Cabral, S. J. (2010). *Estatística* (2ª ed.). Verlag Dashöfer.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. Em L. Gulick, & L. Urwick (Edits.), *Papers on the science of administration*. Obtido em 06 de junho de 2017, de <https://archive.org/details/papersonscienceo00guli>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159-170.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1977). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, pp. 409-474.
- Jesuino, J. C. (1989). O Método Experimental nas Ciências Sociais. Em A. S. Silva, & J. M. Pinto (Edits.), *Metodologia das Ciências Sociais* (3 ed.). Porto: Edições Afrontamento. Obtido de [file:///C:/Users/Paula/Downloads/O%20Metodo%20Experimental%20nas%20Ciencias%20Sociais%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paula/Downloads/O%20Metodo%20Experimental%20nas%20Ciencias%20Sociais%20(1).pdf)
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), pp. 375-403.
- Kets de Vries, M. F. (2001). *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. London: FT/Prentice-Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, pp. 1-12.
- Kotter, J. P. (1992). What leaders really do. *Managing people and organizations*. (J. J. Gabarro, Ed.) Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Lapierre, L. (1989). Imaginário, Administração e Liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 29 (4), pp. 5-16.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organizations: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Mações, M. A. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação* (Vol. 5). Leya.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Edições ReportNumber.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Maximiano, A. (2000). *Introdução a Administração* (5ª ed.). Obtido em 19 de maio de 2017, de [http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro\\_-\\_Introdu%27%E3o\\_%E0%A0\\_Administra%27%E3o\\_-\\_Antonio\\_Cesar\\_Amaru\\_Maximiano\\_-\\_5%B0Ed.pdf](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM036/2013-1%20ADM%20para%20Engenharia/Livro_-_Introdu%27%E3o_%E0%A0_Administra%27%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf)
- Maximiano, A. (2010). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital* (6ª ed.). São Paulo: Atlas. Obtido de <https://estadoadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/amaru-20051.pdf>
- Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. *Revista Psicologia*, 4(2), pp. 32-62. Obtido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572004000200003&lng](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng)
- Milani, N. c., Mosquin, E. S., & Michel, M. (2008). Uma Breve Análise Sobre os Conceitos de Organização e Cultura Organizacional. *Revista Científica Electrónica de Administração*, 14. Obtido em 30 de abril de 2017, de [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/11MT5LXVhh1VQUz\\_2013-4-30-12-29-3.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/11MT5LXVhh1VQUz_2013-4-30-12-29-3.pdf)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall. Obtido de <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>
- Mintzberg, H. (Março de 1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizations Design. *Management Science*, 26(3), pp. 322-341. Obtido de [www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Structure-in-fives-Mintzberg.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Structure-in-fives-Mintzberg.pdf)
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1991). *Management: Concepts, practices and skills* (5 ed.). Allyn and Bacon.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2014). Transformational Leadership in the Public Sector: Empirical Evidence of its Effects. Em Y. K. Dwivedi, M. A. Shareef, S. K. Pandey, & V. Kumar (Edits.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public* (pp. 87-104). Routledge/Taylor and Fancis.
- Muñiz, J. (2003). *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A. M., García-Cueto, E., Martinez, R. J., & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: Muralla.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3). Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org/c24c/0b4f588b1048a41c226dd9463d944e196f81.pdf>
- Nascimento, P. T. (2008). Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(4), pp. 1-15. Obtido em 30 de abril de 2017, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512009000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000400003)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, F. J. (2016). «Estado, administração pública e território: da autonomia administrativa à autarquia». *Espaço e Economia*, 9. Obtido de <https://espacoeconomia.revues.org/2358>



- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 70(October), pp. 710-718. Obtido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Glencoe, Ill.
- Pereira, M. (jul./dez de 2014). GOVERNANÇA TERRITORIAL MULTINÍVEL: FRATURA(S) ENTRE TEORIA E PRÁTICA(S). 4(2), pp. 4-20. Obtido de <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/679/436>
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Os motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18, pp. 17-26. Obtido de [www.scielo.br/pdf/0D/ptp/v18n1/a03v18n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/0D/ptp/v18n1/a03v18n1.pdf)
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança, Mudança x Resultados x Integridade* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behaviour* (13 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, M. Â. (2007). “A gestão pública nos governos locais: uma era de mudança e modernização”. XII Congresso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la adminsitración pública”. Obtido em 29 de outubro de 2017, de [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1304/1/CLAD\\_A%20Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20nos%20Governos%20Locais\\_uma%20era%20de%20mudan%C3%A7a%20e%20moderniza%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1304/1/CLAD_A%20Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20nos%20Governos%20Locais_uma%20era%20de%20mudan%C3%A7a%20e%20moderniza%C3%A7%C3%A3o.pdf)
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2), pp. 193-201.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 81-94. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/239487590\\_Creating\\_wealth\\_in\\_organizations\\_The\\_role\\_of\\_strategic\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/239487590_Creating_wealth_in_organizations_The_role_of_strategic_leadership)
- Sampieri, R. H., Collado, R. H., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). Mexico: McGraw-Hill Educación. Obtido de [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7 ed.). Wiley and Sons. Obtido em 26 de maio de 2017, de [http://ceit.aut.ac.ir/~sa\\_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-Organizational%20Behaviour%20Management/Z-Books%20&%20Resources/2002%20SCHERMERHORN%20Jr,%20John%20R\\_%20HUNT,%20James%20G%20&%20OSBORN,%20Richard%20N%20-%20Organizational%20Behavior.pdf](http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-Organizational%20Behaviour%20Management/Z-Books%20&%20Resources/2002%20SCHERMERHORN%20Jr,%20John%20R_%20HUNT,%20James%20G%20&%20OSBORN,%20Richard%20N%20-%20Organizational%20Behavior.pdf)
- Sousa, A. (1997). *Introdução à Gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Stinchcombe, A. L. (1965). "Social Structure and Organizations",. Em J. G. March, *Handbook of Organizations*. Chicago, Ill: Rand McNally College Publ. Obtido em 27 de Maio de 2017, de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Sw8iQUbMv6IC&oi=fnd&pg=PA142&dq=%22Social+Structure+and+Organization+s%22.&ots=n471644KMw&sig=BrRh8i1Xx\\_lKx\\_C2cCYOYgLSkw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Social%20Structure%20and%20Organizations%22%2C&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Sw8iQUbMv6IC&oi=fnd&pg=PA142&dq=%22Social+Structure+and+Organization+s%22.&ots=n471644KMw&sig=BrRh8i1Xx_lKx_C2cCYOYgLSkw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Social%20Structure%20and%20Organizations%22%2C&f=false)
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Mc Millan Free Press.
- Stoker, G. (2004). *Transforming Local Governance: From Thatcherism to New Labour*. Palgrave Macmillan.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw Hill. Obtido de [https://kupdf.com/download/gest-atilde-o-das-organiza-ccedil-otilde-es-sebasti-atilde-o-teixeira\\_58f90a21dc0d60457dda9802\\_pdf](https://kupdf.com/download/gest-atilde-o-das-organiza-ccedil-otilde-es-sebasti-atilde-o-teixeira_58f90a21dc0d60457dda9802_pdf)
- Teles, F., & Moreira, J. M. (2006). Liderança ética num contexto de governação local: Estado, Mercado e Sociedade Civil. *XIV Congresso Nacional de Ética, Economia y Direccion*. Valência. Obtido de [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/TELES\\_FILIPE\\_ET\\_AL.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/TELES_FILIPE_ET_AL.pdf)

- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Management Practices? *Group Organization Management*, 23(3), pp. 220–36.
- Transformational Leadership in the Public Sector: Empirical evidence of its Effects. (2014). Em R. Y. Editors (Ed.), *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations* (pp. 87-104).
- Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior*. (3 ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM, Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 12(1), pp. 53-81. doi:org/10.1590/S1678-69712011000100003
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). (Global Edition, Ed.). Pearson. Obtido de <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf>
- Zaleznik, A. (March-April de 1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. Obtido de <http://websites.uwlax.edu/kinzman/390%20Paperwork/Managers%20and%20Leaders%203.pdf>

Assembleia da República, Lei n.º 169/1999 de 18 de setembro. Diário da República, 1.ª série — N.º 219 — 18 de setembro de 1999 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/169/1999/09/18/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro. Diário da República 1.ª série – A – N.º 12 – 15 de janeiro de 2004 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/2/2004/01/15/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 51/2005 de 30 de agosto. Diário da República 1.ª série – A – N.º 166 – 30 de agosto de 2005 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/51/2005/08/30/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 64-A/2008 de 31 de dezembro. Diário da República 1.ª série – N.º 252 – 31 de dezembro de 2005 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/64-a/2008/12/31/p/dre/pt/html>

Presidência do Conselho de Ministros, Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro. Diário da República 1.ª série – N.º 206 – 23 de outubro de 2009 obtido de <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/305/2009/10/23/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 3/B/2010 de 28 de abril. Diário da República 1.ª série – N.º 82 – 28 de abril de 2010 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/3-b/2010/04/28/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro. Diário da República 1.ª série – N.º 244 – 22 de dezembro de 2011 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/64/2011/12/22/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto. Diário da República, 1.ª série — N.º 167 — 29 de agosto de 2012 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/49/2012/08/29/p/dre/pt/html>

Assembleia da República, Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013 obtido de <http://data.dre.pt/eli/lei/75/2013/09/12/p/dre/pt/html>









## UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

### CENTRO REGIONAL DE VISEU

#### Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Paula A. C. Camelo. Figueiredo Costa  
R. do Cruzeiro – Nº 15 Póvoa da Rainha  
6290-063 Gouveia  
e-mail: [alexandrapc2109@gmail.com](mailto:alexandrapc2109@gmail.com)

Exmo. Senhor

Presidente da Câmara Municipal de  
Município de

**Assunto: Pedido de Autorização para aplicação de inquérito por questionário aos Técnicos Superiores do Município no âmbito de Investigação para Dissertação de Mestrado em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa - Viseu**

Paula Alexandra Coutinho Camelo Figueiredo Costa, Técnica Superior no Município de Gouveia, a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão, especialidade em Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu, vem solicitar a V. Exa autorização para a aplicação de um questionário, que se anexa, a uma amostra de colaboradores, constituída apenas por Técnicos Superiores a exercer funções nas Câmaras Municipais e cuja duração máxima do preenchimento é de apenas cinco minutos.

O objetivo da dissertação de mestrado é desenvolver uma investigação, na área de estudo da Liderança e Motivação, que permita conhecer a perceção que os colaboradores/subordinados técnicos, nas Câmaras Municipais, têm sobre o estilo de liderança dos Líderes / Gestores de Topo na Administração Local, aferir o grau de satisfação face ao mesmo, bem como a sua influência na Motivação.

Importa referir que os dados recolhidos serão confidenciais e utilizados unicamente para fins de investigação académica. O questionário deverá ser remetido a todos os técnicos superiores em exercício, através de um link enviado por mail, garantindo assim o anonimato dos inquiridos, das suas respostas e não identificando individualmente as organizações. Para

esse efeito, além da vossa autorização, venho solicitar uma listagem dos e-mails dos Técnicos Superiores ou, nessa impossibilidade, a indicação de elemento na vossa organização que possa garantir o envio, internamente, do link que eu fornecerei, para preenchimento por todos os técnicos superiores a exercerem funções na vossa organização.

A preparação da dissertação de mestrado decorre sob orientação da Exm<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> Professora Doutora Célia Ribeiro, docente no Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional de Viseu.

Agradeço desde já a atenção dispensada e a vossa maior compreensão para o pedido efetuado, cuja resposta poderá ser efetuada para o e-mail: [alexandrapc2109@gmail.com](mailto:alexandrapc2109@gmail.com).

Respeitosamente,

Gouveia, 15 de fevereiro de 2018

---

(Paula A. C. Camelo F. Costa)



## Avaliação de Estilos de Liderança e sua Influência na Motivação

O presente inquérito por questionário insere-se no âmbito de uma investigação para apresentação de Dissertação de Mestrado em Gestão, na Universidade Católica de Viseu Portuguesa. O Objetivo da investigação é conhecer o Estilo Dominante de Liderança dos Gestores de Topo na Administração Pública Autónoma Local, designadamente nas Câmaras Municipais, de acordo com a percepção dos funcionários com formação técnica superior; o grau de satisfação destes funcionários, face ao estilo percebido e avaliar a influência que o estilo percebido tem na motivação dos colaboradores / subordinados. Gostaria de obter a sua colaboração. As respostas são de carácter anónimo e confidencial e apenas para uso exclusivo na presente investigação. Não existem respostas certas nem erradas; pretende-se apenas aferir a percepção, a satisfação e a motivação dos funcionários. Agradeço antecipadamente a disponibilidade para responder ao questionário, superiormente autorizado pelo Gestor de Topo das Câmaras Municipais que integram a amostra e cujo tempo de resposta e submissão se estima ser de aproximadamente cinco minutos. O questionário é constituído apenas por quatro secções. A primeira de apresentação; a segunda de caracterização da amostra; a terceira por uma escala de avaliação de Liderança, quanto às dimensões tarefa, relacionamento e situação, constituída por 17 itens e uma pergunta final de aferição quanto ao grau de satisfação face ao estilo de liderança percebido por colaboradores / subordinados; e a quarta, por uma escala de avaliação da motivação dos colaboradores / subordinados, constituída por 18 itens.

Os meus sinceros agradecimentos

Paula Camelo

Para qualquer informação adicional: [alexandrappc2109@gmail.com](mailto:alexandrappc2109@gmail.com)

\*Obrigatório

### Caraterização da Amostra

1. Idade: \*

---

2. Género \*

Marcar apenas uma oval.

- Masculino  
 Feminino

3. Habilitações Literárias \*

Marcar apenas uma oval.

- Licenciatura - Nivel 6  
 Mestrado - Nivel 7  
 Doutoramento - Nivel 8

4. Identifique o tipo de vínculo que mantém com a organização em que trabalha \*

Marcar apenas uma oval.

- Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado  
 Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Resolutivo - A Termo Certo  
 Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Resolutivo - A Termo Incerto  
 Contrato de estágio ou ao abrigo de outras medidas de Emprego-Inserção

5. Há quanto tempo trabalha na Organização, independentemente do tipo de vínculo que tem no momento atual com a Organização \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Há menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Há mais de 10 anos

6. Área Funcional prioritária em que desenvolve atividade profissional na organização \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Administração; recursos humanos; finanças; contabilidade; património; aprovisionamento; apoio jurídico; empreendedorismo, e/ou financiamentos e/ou desenvolvimento municipal; informática e/ou comunicações;
- Comunicação; relações públicas/exteriores; apoio a órgãos municipais e/ou freguesias
- Ação social; saúde, família, educação; juventude; desporto; cultura, turismo, lazer
- Saúde pública, veterinária, proteção civil; segurança
- Planeamento; gestão urbanística e de espaços; ordenamento do território; informação geográfica; ambiente e recursos naturais; infraestruturas; equipamentos; transportes; mobilidade; obras

### **Escala de Avaliação de Estilos de Liderança (Adaptado de Melo 2004)**

7. De seguida irá encontrar uma série de 17 afirmações que descrevem comportamentos apresentados por líderes / gestores de topo no dia-a-dia de trabalho com os seus colaboradores / subordinados nas organizações. Leia cada descrição e indique o quanto cada uma delas corresponde à maneira como o Gestor de Topo da organização em que trabalha se comporta na Organização. Para responder, assinale apenas uma das opções da escala de 1 a 5, ao lado de cada afirmação \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
É atencioso(a) no relacionamento com os colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores /subordinados dependendo da sua motivação para realizar a tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coloca o trabalho em primeiro lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula os colaboradores / subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indica aos membros da organização as tarefas específicas de cada um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
Demonstra confiança nos colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pede aos colaboradores / subordinados que sigam as normas e regras estabelecidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos colaboradores / subordinados, dependendo da competência destes para realizar a tarefa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra-se acessível perante colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza o respeito pela autoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontra tempo para ouvir os membros da organização / colaboradores / subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Para terminar, classifique, numa escala de 1 a 5 o seu grau de satisfação, perante os comportamentos de liderança, por si identificados, em relação ao Gestor de Topo da sua Organização \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Escala de Avaliação da Motivação (Rego & Carvalho, 2002)

Esta secção pretende avaliar padrões de motivação dos colaboradores / subordinados técnicos. De seguida irá encontrar uma série de 18 afirmações que descrevem comportamentos/attitudes apresentados por colaboradores / subordinados no dia-a-dia de trabalho nas organizações. Leia cada descrição e indique o quanto cada uma delas corresponde à maneira como se comporta na Organização em que trabalha. Para responder, assinale apenas uma das opções da escala de 1 a 5, ao lado de cada afirmação

9. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Sempre
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>