



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Adriana Santos da Silva

# LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E MOTIVAÇÃO

Um estudo de caso em Instituições Particulares de  
Solidariedade Social.

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para obtenção do grau de Mestre, realizada sob orientação científica da  
Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, docente desta faculdade.

Coimbra, 2015



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a essa força que move o mundo, pois é a mesma que fez a educação me escolher para ser professora e estar aqui agradecendo por mais uma conquista que vai enriquecer minha missão: PARTILHAR CONHECIMENTO.

Ao meu criador, DEUS, que muitas vezes revelou-se para mim através da bíblia dizendo: Vou instruir você, indicando o caminho a seguir. Com os olhos sobre você, eu serei seu conselheiro, SALMO 31.

Exatamente em 11.06.2013, simplesmente abandonei-me em ti ó Deus e fui, e hoje estou aqui com mais uma vitória que me permitiste realizar, pois sonhaste comigo e traçaste este sonho para mim, e o sonho veio “recheado” de transformações e realizações dentre elas saber que a cada dia só o teu amor me basta e mais nada. Veio à realização do sonho de anos; as lágrimas que transformaram-se em rocha firme dentro de mim e, a confirmação de que cada dia vivido é providência vossa, pois basta-me abandonar-me em vossos braços e da mãe MARIA.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional nesta luta diária e por terem aguentado com o coração, diante de tanta distância.

Aos meus irmãos, por terem suprido minha ausência ao lado dos meus pais durante esse tempo.

Minha tia Elza Pinheiro, que muito me motivou e ajudou nos momentos difíceis.

Jorge Humberto, meu amor. Que em um momento muito difícil disse: Vais conseguir, seja com mais ou menos dificuldades.

A minha afilhada Sofia Halabi que me ajudou a escolher a imagem de capa.

Aos amigos distantes, Cris, Tina, Thássio e Clau. Pelo apoio incondicional durante todo o mestrado, pelos ensinamentos e o apoio estando eu longe.

Aos amigos que nasceram pela fé Lu e Jô, que estiveram me fortalecendo espiritualmente para eu não desistir.

A minha prima linda, Lívia Pinheiro pelos conselhos e puxões de orelha.

A minha mãe espiritual Isaura, que diariamente pede a Deus força e luz para minha vida.

A minha amiga Desni, que mesmo sendo eu ausente desta amizade nunca hesitou em me ajudar estando sempre pronta com sua inteligência, sabedoria, conhecimento e humildade.

## RESUMO

Com a Constituição da República Portuguesa de 1976 artigo número 63, as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), são regulamentadas com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social sem fins lucrativos, somente com a intenção de dar ênfase ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam geridos pelo Estado ou por um órgão autárquico. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo investigar a liderança transformacional e a motivação dos colaboradores numa instituição de necessidades educativas especiais, onde a liderança não seja pautada por recompensas e sanções, mas que aconteça de forma integrada, envolvendo as pessoas de toda a instituição. Ao longo dos anos foram surgindo inúmeras teorias para explicar a relação entre líderes e colaboradores, em que os líderes seriam sempre os responsáveis pela componente motivacional. Mais recentemente, desde Burns (1978), essa relação de liderança começou a ser vista como um fenómeno recíproco, onde o ato de liderar e o de seguir o líder se retroalimentam. A recolha de dados foi fundamentada numa pesquisa quantitativa e qualitativa, através de inquéritos e entrevistas com os profissionais da instituição de necessidades educativas especiais. É de salientar que uma pesquisa quantitativa tem como objetivo identificar a presença e medir a frequência e identidade de comportamentos, atitudes e motivações de um determinado público-alvo, e a mesma foi realizada com 157 inquéritos por questionário aplicados nas 3 [três] sedes da instituição. A pesquisa qualitativa foi sustentada por entrevistas áudio-gravadas, semiestruturadas aplicadas em 40 entrevistados, e foram realizadas ao longo do primeiro semestre de 2015, nas 3 [três] sedes da instituição. A mesma estimulou os entrevistados a pensarem de forma livre mostrando aspetos subjetivos que os levaram a atingir motivações não explícitas de maneira espontânea abrindo assim, espaço para interpretações mais amplas. Como conclusão observou-se que o líder constrói de forma contínua a relação com os seus colaboradores, mas três das condicionantes importantes nesse processo são o tempo de serviço, implantação do sistema da qualidade e o amor que os

colaboradores têm para com a missão e o trabalho oferecido pela instituição à sociedade.

Palavras chave: Liderança transformacional, motivação, colaboradores, Necessidades educativas especiais.

## ABSTRACT

With the Portuguese Constitution of 1976 article number 63, IPSS (Social Solidarity Private Institutes) are regulated to pursue charitable objectives without lucrative purposes, only intended to emphasize the moral duty of solidarity and justice among individuals that are not managed by the State or any municipal entity. In this context, this paper aims to study transformational leadership and motivation of employees in an institution of special educational needs where the leadership is not based in rewards and sanctions, but is built in an integrated manner involving people of the whole institution. Over the years several theories have emerged to explain the relationship between leaders and employees, where leaders would always be responsible for the motivational component. More recently, since Burns (1978), leadership relationship began to be seen as a dual phenomenon, where the act of leading and the act of following feed off each other. Data collection was based on a quantitative and qualitative research, through surveys and interviews with professionals from the institution of special educational needs. It is worth noting that a quantitative research aims to identify the presence, measure the frequency and identify the behaviors, attitudes and motivations of a targeted audience. The research was conducted using 157 surveys applied in 3 [three] of the institution's. The qualitative research was supported by audio-recorded interviews, semi-structured applied to 40 subjects, and were carried out during the first semester of 2015 in the 3 [three] headquarters of the institution. The research, by showing subjective aspects, encouraged subjects to think freely, and that led them spontaneously to reach not explicit motivations thus opening space for broader interpretations.

In conclusion it was observed that the leader builds the relationship with its employees in an ongoing process, but the three important conditions in this process are the service time, quality system implementation and love that the employees have towards the mission and work offered by the institution to society.

Keywords: Transformational leadership, motivation, employees, Special educational needs.

## **LISTA DE SIGLAS**

CAO- Centro De Atividades Ocupacionais

CRI – Centro De Recursos Para A Inclusão

FTPT – Funcionário Trabalha A Tempo Parcial E Inteiro

N.E.E – Necessidades Educativas Especiais

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social



# SUMÁRIO

Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Lista de siglas.....	ix
Lista de figuras.....	xiii
Lista de gráficos.....	xiv
Lista de quadros.....	xv
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 – Liderança.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 – Traços De Personalidade.....	4
1.1.2 – Estilos De Liderança.....	6
1.1.3 – Teoria Situacional Da Liderança.....	8
<b>1.2 – Liderança Transformacional.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 – Motivação.....</b>	<b>17</b>
1.3.1 – Teorias Motivacionais.....	20
1.3.1.1 – Teoria das necessidades de Maslow.....	20
1.3.1.4 – Teoria Erg de Alderfer.....	25
<b>1. 4 – O Impacto da liderança transformacional na motivação.....</b>	<b>27</b>
<b>PARTE II- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 - Contexto de investigação.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 - Método.....</b>	<b>33</b>
2.2.1 - Amostra e procedimentos .....	33
2.2.2 - Medida .....	33
<b>2.3 - Descrição Da Amostra / Dados.....</b>	<b>36</b>
<b>PARTE III - ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 - Análise Qualitativa.....</b>	<b>39</b>
3.1.1 - Análise Quantitativa.....	42
<b>3.2 - Resultados.....</b>	<b>47</b>
3.2.1 - Discussão.....	59
<b>PARTE IV – CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 - Abordagens Gerais.....</b>	<b>61</b>

<b>4.2 - Recomendações .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo I – Guião das entrevistas.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo II – Inquéritos por entrevistas.....</b>	<b>67</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os Diferentes Ênfases Decorrentes dos Três Estilos de Liderança.....	07
Figura 2	Modelo Contingencial de Fiedler.....	09
Figura 3	Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	20
Figura 4	Pirâmide de Maslow comparada à ERG.....	25
Figura 5	Ciclo Motivacional.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação no trabalho: avalia a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho.....	47
Gráfico 2 – Integridade comportamental – Avalia a medida em que os subordinados consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor.....	48
Gráfico 3 - Comprometimento organizacional – Avalia a ligação afetiva dos trabalhadores à organização.....	49
Gráfico 4 – Comportamentos proactivos.....	50
Gráfico 5 - Satisfação com a vida .....	51
Gráfico 6 – Bem-estar psicológico (relacionado com o trabalho).....	52
Gráfico 7 – Otimismo .....	53
Gráfico 8 – Avaliação das tarefas desempenhadas pelos funcionários .....	54
Gráfico 9 – Comportamentos proativos (para com o próprio) .....	55
Gráfico 10 - Comportamentos proativos (para com os colegas) .....	56
Gráfico 11 - Comportamentos proativos (para com a organização) .....	57
Gráfico 12 – Capital Humano .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quatro Estilos de Liderança para Quatro Níveis de Maturidade dos Colaboradores .....	10
Quadro 2	Funções Pertinentes para uma Liderança Transformacionais .....	13
Quadro 3	Distinção Líder Pseudo Transformacional e Autenticamente Transformacional.....	15
Quadro 4	Algumas Outras Definições Sobre Motivação.....	19
Quadro 5	Fatores Motivacionais (Satisfação), Fatores Higiênicos (Insatisfação) .....	23
Quadro 6	Necessidade Meios para Satisfação .....	24
Quadro 7	Teoria das necessidades de Maslow .....	26
Quadro 8	Sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu superior.....	36
Quadro 9	Sobre você .....	37
Quadro 10	Questionário dos supervisores.....	38
Quadro 11	IPSS: dimensões, indicadores e fiabilidade.....	43



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo investigar a liderança transformacional como forma de motivação dos colaboradores numa instituição de necessidades educativas especiais. Considerando que a liderança transformacional no contexto organizacional tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante no que diz respeito à eficácia e eficiência dos colaboradores, visto que ao gerir uma organização tem que se levar em conta a motivação dos colaboradores que fazem parte dela.

Para tal, elegi o conceito que norteou a pesquisa, conforme definição de Burns (1978), para quem liderança transformacional é um processo no qual os líderes e seguidores se ajudam uns aos outros a avançar para um nível mais elevado de moral e motivação. No entanto, várias são as teorias e definições que vêm tratando do tema liderança ao longo dos anos, e nesse sentido, o presente trabalho fará uma “viagem” por algumas teorias de liderança e motivação para que se perceba melhor essa relação, todavia filio-me das abordagens de Burns, (1978), que percebe liderança transformacional como:

A perspetiva de uma liderança heroica onde se passa a acreditar no líder por causa da sua personagem, independentemente de verificar as suas capacidades técnicas, experiência ou opiniões; a fé na capacidade do líder em superar obstáculos e crises; prontidão para conceder aos líderes o poder de lidar com as crises; apoio total a esses líderes expresso por votos, aplausos, cartas, apertos de mão, tudo isso independentemente das instituições intermediárias. Então, a liderança heroica não seria simplesmente uma qualidade possuída por alguém, mas uma forma de relacionamento entre líder e liderado.

A perspetiva da teoria de Burns(1978), aponta para a necessidade de um processo de transformação moral do líder que, ao tornar-se exemplo, se reflete nas ações e comportamentos dos liderados, levando-os a perceber a necessidade de mudar suas regras, decisões, escolhas, valores e estilo de vida de forma consciente. Mas, para que isso aconteça, o líder precisa dar uma atenção individualizada aos seus liderados e perceber as diferenças entre eles para ajudá-los a crescer e desenvolverem-se.

Porém, ao olharmos para a conjuntura atual pode-se destacar o comportamento que os colaboradores tem tido dentro das empresas, em especial os contraproducentes, de entre os quais destaco neste trabalho a falta de motivação, que pode vim a ser consequência de uma má liderança por parte do gestor, entre outros aspetos que serão abordados posteriormente.

Assim, na perspectiva de Burns (1978), a motivação é um dos quatro elementos principais da liderança transformacional, posto que.

Os líderes com motivação inspiram seguidores a desafios com padrões elevados, comunicação, otimismo e sobre os objetivos futuros, e dar sentido à tarefa à mão. Seguidores precisam ter um forte senso de propósito se eles estão a ser motivados a agir. Propósito e significado fornecer a energia que impulsiona um grupo para frente. Os aspetos visionários de liderança são suportados por habilidades de comunicação que tornam a visão compreensível, precisa, poderosa e envolvente. Os seguidores estão dispostos a investir mais esforço em suas tarefas, eles são encorajados sobre o futuro e acreditar em suas habilidades.

Deste modo é importante entender a interação líder-colaborador, em virtude da influência no desempenho organizacional, que leva a maior confiança, integridade e eficácia no trabalho. Pois a liderança transformacional tem a capacidade de demonstrar comportamentos que levam a mudanças positivas em quatro áreas distintas: i) estimulação no sentido de as pessoas adotarem novas perspectivas 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).

Portanto, utilizo como metodologia o método por amostra e procedimentos, medidas, descrição dos dados, análise dos inquéritos por entrevistas articulados com a recolha das entrevistas, discussão, conclusões, recomendações e bibliografias com a finalidade de se ter uma análise mais consolidada dos conceitos indexados às práticas organizacionais para os colaboradores.

## **PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 – Liderança**

A boa liderança é de suma importância para a ascensão da empresa e dos seus colaboradores, pois a liderança consegue incentivar e fazer com que os colaboradores possam sentir e tomar para si a sua atividade desenvolvida na empresa como missão, ter uma equipa mais comprometida e conseqüentemente, bem vista no mercado. Conforme Pelletier (1999) a liderança é Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos.

A teoria das relações humanas começa a observar o papel que o líder tem na organização como forma de influenciar os seus colaboradores, tendo em consideração a parte comportamental, sendo que na prática a liderança observa emoções e situações que possam elevar a organização e a coesão do grupo. Para MacGregor Burns (1978), a liderança não é um conjunto de comportamentos específicos, mas sim um processo contínuo pelo qual os líderes e seguidores se levantam um ao outro para níveis mais elevados de moralidade e motivação.

Diferente dos conceitos que iremos ver ao longo do trabalho a liderança transformacional propõe-se ensinar os colaboradores a verem as dificuldades como problemas a serem resolvidos e enfatizar as soluções de forma racional, ou seja, olhar de forma diferente para os problemas.

A liderança surge no ser humano com a intenção e vontade que as atividades tenham um bom êxito, para as organizações, associações, escolas, grupos, pessoas e etc. Os líderes conseguem induzir as pessoas a realizar certos objetivos e alcançar determinadas metas, não só por meio dos poderes formais (Gil, 2001), mas também, pelo seu carisma e influência pessoal (Marras, 2000).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Conforme R. Tannenbaum, (1970) liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança deve ser considerada em

função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas Alex Bavelas (1951). Pois a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo.

Na escola clássica, a organização era vista como um sistema técnico e o papel do gerente era dirigir o trabalho dos subordinados Maximiano (2006). Dentro desse contexto, a liderança estava relacionada à autoridade formal e baseada, muitas vezes, no uso do poder coercitivo para alcançar os resultados desejados Daft (2005). Pois o líder exerce uma influência forte sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação, tal influência vem sendo estudada e pesquisada durante anos, a fim de perceber qual característica pode definir um líder, podemos destacar três grandes grupos:

- a) Teoria de traços de personalidade;
- b) Teoria sobre estilos de liderança;
- c) Teorias situacionais da liderança.

### **1.1.1 – Traços de personalidade**

Um traço de personalidade é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade, em que o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas.

Podem se destacar seis características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Para Robbins (2002) as características que devem ser destacadas são: ambição e energia, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência, a flexibilidade e os conhecimentos relevantes para o trabalho. Por outro lado, para Maximiano (2006), as características são: iniciativa, a facilidade de relacionamento pessoal e

o senso de identidade pessoal. Entretanto, as características de liderança que possam vir a ser identificadas em uma pessoa não são garantia para tornar-se um líder.

Tendo sido a primeira sistematização teórica acerca da liderança, ela traz no campo da sua formulação algumas limitações, conforme apontado por Robbins (2002), sendo estas:

- Não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação;
- Os traços tornam-se mais aparentes em situações fracas do que em situações fortes, ou seja, em contextos onde não há normas comportamentais rígidas e ausência de incentivos a determinados tipos de comportamentos, podendo os líderes expressarem suas tendências inatas. Assim, a capacidade de prever a liderança por meio da teoria dos traços torna-se limitada;
- As evidências são pouco claras quanto à separação de causa e efeito;
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

A teoria dos traços traz consigo limites que impossibilitam a mesma de avançar para se fazer uma análise mais profunda se de facto o líder é ou não é eficaz. Se a teoria dos traços tivesse sido comprovada, teria proporcionado uma base científica para a seleção das pessoas para assumir determinadas posições formais de liderança.

Mesmo a teoria dos traços não sendo capaz de identificar um líder, ela contribui para a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da organização.

### 1.1.2 – Estilos de liderança

A Teoria de estilo surgiu quando fica claro que a eficácia dos líderes não estava ligada aos traços, a liderança passou a ser vista como um papel interpessoal que qualquer pessoa pode desempenhar Maximiano (2006), e como uma habilidade a ser aprendida pela experiência ou por meio da educação e do treino.

Kurt e Lippitt fizeram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança em meninos de dez anos, orientados para a execução de tarefas. Os meninos foram divididos em quatro grupos e, de seis em seis semanas, a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: estilo autocrático, estilo liberal e estilo democrático, Conforme descrito abaixo.

- Estilo autocrático: a líder fixa as diretrizes, toma as decisões, sem qualquer participação do grupo. Cabe aos funcionários operacionalizar as tarefas. O líder é dominador;

- Estilo democrático: o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo. O grupo debate as tarefas e o líder aconselham e dão orientação para que o grupo decida.

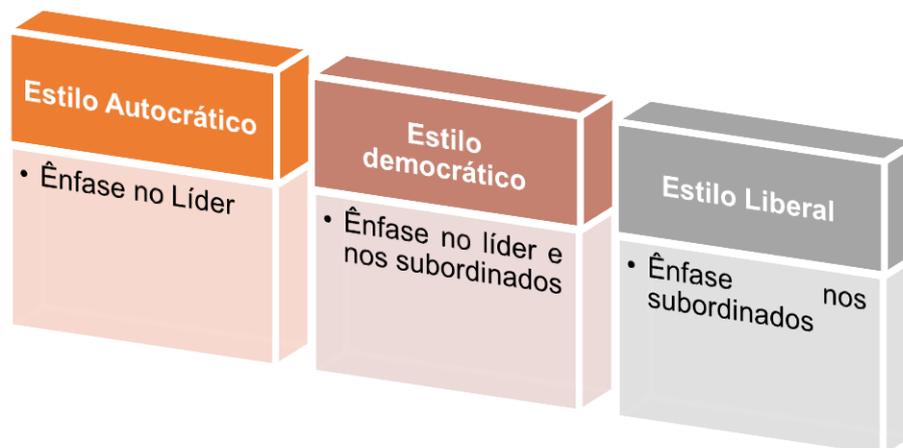
O líder procura ser um orientador da equipe, baseando as críticas e elogios em factos;

- Estilo liberal: o grupo tem total liberdade para definir objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.

Entretanto os estudiosos Tannenbaum e Schmidt (1970), partindo desses estilos complementaram essa teoria, destacando a existência de um *continuum* de comportamentos entre os estilos autocráticos, democrático e liberal Daft (2005). Pois as pessoas acabam exercendo mais de um estilo, em diferentes graus de intensidade.

Segundo Gil (2002) as pesquisas científicas sobre o assunto avançaram, no final dos anos 40, procurando identificar os padrões de liderança que resultassem em desempenho eficaz, dando diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança como na figura abaixo:

FIGURA 1 – Os diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Adaptada de Keith Davis (1976)

Com as experiências realizadas pode-se perceber a fragilidade que cada liderança tem. Na autocrática, quando o líder se ausentava era uma explosão de indisciplina, já na liberal, percebeu-se um forte individualismo agressivo e pouco respeito em relação ao líder, e por fim na democrática, o ritmo de trabalho seguiu de forma leve e segura, sem alterações quando da ausência do líder e pode ser percebe ainda três conclusões que transpareceram dentre as demais:

- Sob certas circunstâncias, a liderança autocrática dá resultados e funciona quando falham os processos anárquicos e liberais;
- Sob certas circunstâncias, a liderança democrática dá resultados e funciona quando falham os processos autocráticos e liberais;
- Sob certas circunstâncias, a liderança liberal dá resultados e funciona quando falham os processos autocráticos e democráticos;

O líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada ou levada adiante.

### 1.1.3 – Teoria situacional da liderança

A teoria situacional procura explicar a liderança dentro de um contexto bem mais amplo do que as anteriores, pois as mesmas são demasiado simplistas e limitadas, deixando de considerar variáveis situacionais importantes que não podem ser desprezadas, pois nenhuma delas foi capaz de prever o sucesso da liderança. Os pesquisadores passaram a levar em conta a influência do ambiente no sucesso da liderança, passando a uma visão muito mais completa do tema.

Alex Bavelas (1967).

A liderança, salienta em um estudo experimental o reconhecimento de um líder depende em grande extensão da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações, muito mais do que em suas características de personalidade ( Bavelas, Alex. 1967, p.193-202).

Este conceito destaca que o estilo do líder ajusta-se à situação, e que cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

Alguns autores tentaram desfazer esta questão identificando os fatores que influenciaram a capacidade de liderança, criando diversos modelos para lidar com essas variáveis situacionais, onde não apenas o líder, mas os liderados e a situação são variáveis que determinam o processo da liderança.

A seguir serão descritos modelos que identificam as variáveis situacionais:

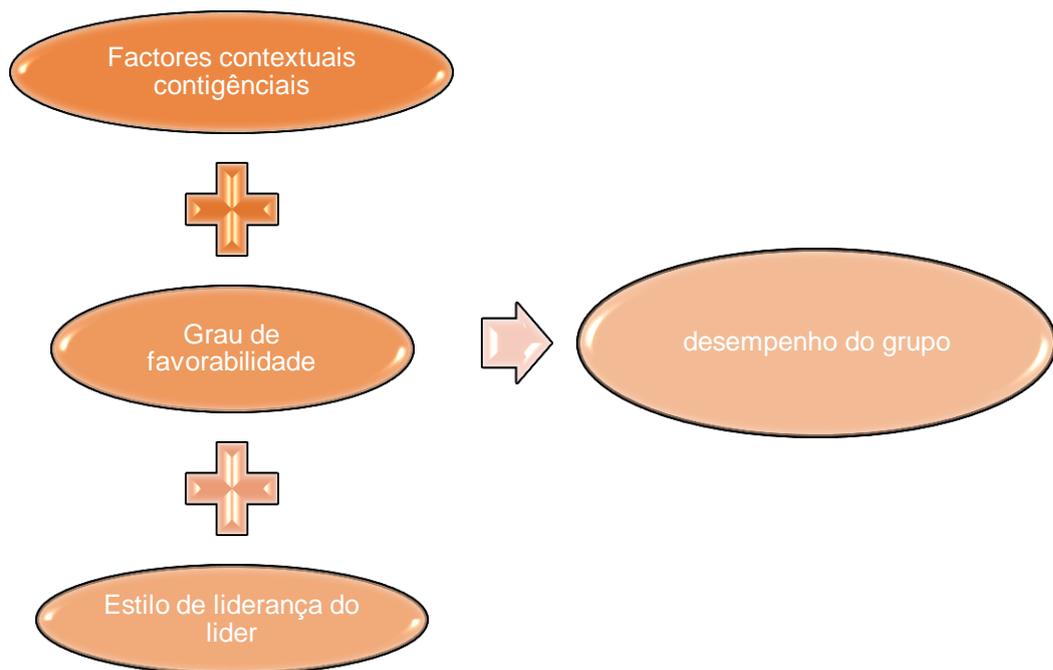
#### **a) Modelo de Fiedler**

O modelo da Contingência de Fred Fiedler surgiu em 1967 e foi a mais aceita tendo dominado a generalidade dos estudos durante a década de setenta. Bass (1996). Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interação do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controlo e influência ao líder Robbins (2002).

Três fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança.

- Relação entre líder e liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. A medida utilizada para esta dimensão é se a relação líder e liderado é boa ou má;
- Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas. A medida utilizada para este aspeto é se a estrutura da tarefa é alta ou baixa;
- Poder da posição: está relacionada com o nível de autoridade do cargo ocupado pelo líder na organização e o grau de influência que ele líder tem sobre as variáveis de poder (legítimo, recompensa, punição). A medida utilizada para esta variável é se o poder da posição é forte ou fraco.

FIGURA 2 – Modelo Contingencial de Fiedler



Fonte: Adaptado de Rollinson *et al.* (1998: 346).

Fiedler chegou a duas conclusões: (1) em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa será mais eficaz; (2) em situações intermédias, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz (Daft 2005; Robbins 2002).

## b) Modelo de Hersey - Blanchard

O modelo de Hersey-Blanchard elege como critério relevante de avaliação da situação a maturidade do subordinado, sendo que quanto maior o nível de maturidade menor deve ser o uso da autoridade pelo líder, segundo Gil (2002). Onde a ideia de que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e adotar um estilo de liderança que mais se apropria (Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007). Para tal o modelo de Hersey-Blanchard, propôs quatro estilos diferentes de liderança que correspondem a quatro fases de maturidade dos colaboradores.

QUADRO 1 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidades dos colaboradores.

ESTILO DE LIDERANÇA	FASES DE MATURIDADE
<b>Dirigir:</b> Elevada orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	<b>M1:</b> Os colaboradores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes. Não são competentes nem autoconfiantes
<b>Orientar:</b> Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante	<b>M2:</b> Os colaboradores ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.

<p><b>Participar:</b> Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os colaboradores partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel de o líder facilitar e comunicar.</p>	<p><b>M3:</b> As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.</p>
<p><b>Delegar:</b> Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzidos, por serem desnecessários.</p>	<p><b>M4:</b> Os colaboradores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.</p>

Fonte: adaptada de Gil (2001)

Como ponto forte deste modelo destaca-se o reconhecimento da competência e da motivação do liderado como elementos críticos do processo de liderança e o facto de que a maturidade é um conceito subjetivo e dinâmico, sendo difícil de mensurá-lo (Maximiano, 2006).

A articulação das teorias apresentadas passa por um balanço entre o grupo das abordagens da liderança traços-transformacional, os liderados esperam mais do que influência por parte dos seus líderes, esperam mudanças em seus valores, comportamentos, cumplicidade, parceria, respeito aos limites, exemplo, sensibilidade, instinto, consciência e abertura em suas opiniões para serem aceitas ou rejeitadas. Portanto, como mostrado nas teorias de liderança, elas acabam por deixar uma lacuna entre o que falta para se identificar um líder “nato”, um agente de mudança e transformação, pois a transformação estabelece um esquema que se passa a outros, pela aplicação de determinadas operações ou regras.

## 1.2 – Liderança Transformacional

A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objetivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004).

Downton (1973) foi um dos primeiros a desenvolver os estudos sobre liderança transformacional, que a posteriores serviram de base para o trabalho desenvolvido por James McGregor Burns (1978), indica que a liderança transformacional é um procedimento através do qual os líderes fomentam o empenhamento e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a terem comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização.

Conforme Burns (1978), o líder transforma e motiva os seguidores através de sua idealizada influência, estímulo intelectual e consideração individual.

Segundo Guerra, (2012 apud Bass e Avolio 1993) essas definições avançam com a ideia de que os líderes transformacionais utilizam processos de influência com um cariz de ordem superior. Assim, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como lhes são apresentados, interrogam-se de que forma podem colaborar na construção de um objetivo comum.

Vale ressaltar que a liderança transformacional se propõe a criar outros líderes conscientes, não para que necessariamente todos cheguem ao mais alto da pirâmide hierárquica, mas para que os colaboradores possam vir a serem líderes de si mesmo, para principalmente desenvolverem suas tarefas e tomada de decisões de forma pertinente e correta.

QUADRO 2 – Funções pertinentes para uma liderança transformacional

Temas	Funções
<b>Desenvolvimento de uma visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite canalizar as energias coletivas dos membros organizacionais</li> <li>• Inspira os seguidores, dá significado ao seu trabalho e dá satisfação à necessidade humana de ser relevante, útil e colaborativo</li> <li>• Facilita as decisões e a iniciativa. Ajuda os indivíduos a decidir o que é bom ou mau, aceitável ou não, importante ou banal.</li> </ul>
<b>Desenvolvimento da confiança e empenhamento das pessoas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma visão não pode ser difundida pela coação mas sim pela persuasão e confiança</li> <li>• Sem confiança não existe dedicação, e sem esta não é possível implantar a visão</li> </ul>
<b>Facilitação da aprendizagem organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite efetuar melhoramentos no planeamento estratégico</li> <li>• Facilita redirecionar a visão tendo em vista as transformações, oportunidades e ameaças encontradas.</li> </ul>

Fonte: adaptada de Rego (1998)

As funções pertinentes permitem a liderança transformacional desenvolver-se a si mesmo, para depois desenvolverem os colaboradores e ajuda-los a alcançar os seus objetivos em prol da organização. A liderança transformacional é, no meio de todos os estilos de liderança, o estilo que tem melhores resultados.

Quatro características podem ser encontradas na liderança transformacional:

- **Carisma:** fornecem visão e sentido de missão, estilo confiança, ganha respeito e orgulho. Líderes são a quem os colaboradores atribuem a capacidade de liderança extraordinária, por vezes até certo heroísmo. Os líderes carismáticos conseguiram unir-se aos colaboradores

de forma meio que “paternalista”, onde certas vezes isso pode ser um pouco prejudicial para uma liderança transformacional, pois tende a formar colaboradores dependentes, e não é isso que a liderança transformacional objetiva, a mesma objetiva uma transformação interior onde essa característica possa ajudar a formar novos líderes;

- Inspiração: comunicam-se grandes expectativas, usa símbolos, para concentrar os seus esforços, expressa finalidades importantes de maneira simples. Ela se espelha numa liderança carismática, pois a maioria dos carismáticos são inspiradores, eles procuram adicionar qualidade, emoção e intuição na sua liderança, são vistos como símbolo ou ídolos;

- Estimulação Intelectual: promove a inteligência, racionalidade e resolução de problemas de cuidado;

Bass (1985) orienta três comportamentos que fazem parte do líder com estimulação intelectual:

a) Quando as ideias do líder levam os seguidores a repensar algumas das suas ideias;

b) Quando o líder leva os seguidores a pensar nos velhos problemas de uma forma completamente nova;

c) Quando o líder proporciona aos seguidores novas maneiras de olhar;

d) Para as coisas que se constituem habitualmente como um enigma.

- Consideração individualizada: dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina e aconselha. A liderança transformacional prioriza a relação individual, pois inclui treinamento e ensinamento de forma a respeitar a particularidade de cada colaborador.

As características de liderança transformacional permitem aos colaboradores sentirem mais motivados em desenvolver as suas atividades, pois a mesma permite uma identificação individualizada, onde valores, crenças e cultura começam a ser observados e sendo amadurecidos para assim serem unidos aos interesses da organização. Com a união dessas características temos uma liderança capaz de descobrir novos líderes e colaboradores mais comprometidos com suas atividades para a ascensão da organização e vossa, aqueles que não seguem este tipo de orientação, influenciam os seguidores através de recompensas e sanções e têm um impacto de ordem inferior nos motivos dos seguidores.

Entretanto, podemos verificar que a liderança transformacional também pode se distinguir entre ela mesma. Conforme Rego e Cunha (2003) eles elencam uma lista dessas características para melhor se entender essa distinção.

**QUADRO 3- Distinção líder pseudo transformacional e líder autenticamente transformacional.**

Categorias	Pseudo Transformacional	Autenticamente Transformacional
<b>Influência Idealizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura poder e posição mesmo a expensas dos seguidores. Promove a obediência cega.</li> <li>- Argumenta que prossegue o bem da organização, mas almeja o seu auto engrandecimento.</li> <li>- Exorta as pessoas a confiarem nele, mas a verdade é que não se pode depositar essa confiança.</li> <li>- Sente que tem as respostas honestas e concretas para os problemas. Mas a verdade é que chega a mentir a si próprio acerca das suas competências.</li> <li>- Lamenta os despedimentos e os seus efeitos. Mas essas são "lágrimas de crocodilo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apela à fraternidade</li> <li>- Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores</li> <li>- Está disposto a fazer auto sacrifícios.</li> <li>- O seu objetivo não é ser isolado mas obter a adesão dos seguidores ideais.</li> <li>- Regra geral, é honesta, autêntico e confiável.</li> <li>- Promove políticas, procedimentos, processos e cultura éticos.</li> </ul>

<b>Motivação Inspiracional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focaliza-se nas conspirações, conluios, perigos inexistentes, situações perigosas. Inventa obstáculos fictícios, inimigos imaginários, visões quiméricas.</li> <li>- Fala do <i>empowerment</i> das pessoas, mas a verdade é que procura erigir e manter controlos sobre elas, tratando-as como crianças.</li> <li>- É capitão navegando sob falsa bandeira. É líder espiritual, mas falso profeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade, franqueza, harmonia, trabalho sério</li> <li>- Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores.</li> <li>- Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.</li> </ul>
<b>Estimulação Intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrepeça a autoridade e subponde rá a razão.</li> <li>- Apropria-se das boas ideias dos outros.</li> </ul> <p>Usa os outros como bodes expiatórios dos seus fracassos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimenta-se da ignorância dos seguidores para que estes não decifrem as ambiguidades, inconsistências e má-fé.</li> </ul> <p>É ambicioso e astuto, comportando-se como gigante perante pessoas de menor intelecto. É vendedor de "banha da cobra"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas</li> <li>- Persuade os outros na base dos méritos do assunto</li> <li>- Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.</li> </ul>
<b>Consideração Individualizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta o favoritismo</li> <li>- Promove a competição entre os seguidores sob a capa de pretender ajudá-los</li> <li>- Procura manter com os seguidores uma relação de dependência infantil.</li> <li>- Projeta uma imagem de salvador, mas é realmente impostor, egoísta, demagogo. Serve-se das pessoas para alcançar fins profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata cada servidor como individuo.</li> <li>- Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.</li> <li>- Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos.</li> <li>- Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo.</li> </ul>

Fonte: adaptada Rego e Cunha (2003)

O quadro mostra de forma clara que a liderança autenticamente transformacional está mais voltada para o profundo envolvimento com o colaborador, buscando tudo de bom e ruim que o mesmo possa ter para a partir daí, ajudá-lo a fazer diferença entre fracasso e sucesso, além da própria humanização, vendo-os como ser individualizado e capaz por si mesmo. O líder transformacional ajuda nesse olhar, ou seja, para que o colaborador veja em si um verdadeiro potencial.

### **1.3 – Motivação**

A busca pela descoberta de como o colaborador pode se motivar ou sentir se melhor no ambiente de trabalho tem levado diversos estudiosos a desenvolverem pesquisas tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional. Tais teorias precisam ser analisadas de forma conjunta, pois as mesmas dependendo da organização e do ambiente ao qual o colaborador se encontra tendem a completar-se entre si. Bergamini (1997) considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam. Com relação á motivação a posição de Caudron (1997) é igual, pois em pesquisa realizada com teóricos, consultores e treinadores, chegou-se a conclusão que não existe uma receita de bolo para obter a motivação, muito pelo contrário, líderes bem sucedido conseguem aplicar e fazer uma combinação de várias abordagens.

Tal explicação analisa a divisão feita entre a motivação: alguns acreditam na motivação intrínseca ao indivíduo e outros que acreditam que é extrínseca, ou seja, fatores externos que motiva. Exemplos de motivação extrínseca dinheiro, promoções e reconhecimento por parte do gerente. Já a motivação intrínseca é quando a pessoa sente-se gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independentemente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada. Existe o envolvimento pelo prazer do trabalho em si, sentem-se motivadas pelo interesse pela satisfação que ele proporciona.

Nas organizações, o salário é um fator motivador externo, entretanto estudos demonstram que esta motivação é intensa, porém dura por pouco tempo. Deci e Ryan( apud VROOM,1997) fizeram uma critica marcante com relação a

motivação oriunda do salário. Eles realizaram diversos estudos, analisando que a remuneração já não é tão importante assim, se o colaborador não tiver o prazer em si no que está realizando, mesmo com uma boa remuneração a motivação tende a diminuir.

Maximiano (2006), a palavra motivação vem da expressão latina *movere* que significa mover, movimentar, pôr funcionar. De forma bem simples podemos salientar que motivação é o que move as pessoas a fazerem algo.

Conforme Wehrich e Koontz (1994), motivação é: totalidade das classes de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes. Conforme os conceitos acima explanados acerca da motivação, podemos dizer que o líder precisa desenvolver ações que venham a satisfazer aqueles desejos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar da forma desejada e que possam vir a ficar motivados, pois a motivação não é um estado de euforia, sim um conjunto de ações que possam vir a ser desenvolvidas de forma prazerosa, para sucesso do colaborador e da organização.

Portanto, motivação é um conceito psicológico, centrado em fatores de ordem cognitiva, como a força e a direção do comportamento, em que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de atualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento (Neves, 2002)

QUADRO 4 - Definições sobre motivação.

Outras definições sobre Motivação				
Robbins(1999, p109) "Vontade de empregar altos níveis de esforço em direcção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo"	Marquis e Huston (2005: p 246) "Motivação é a acção realizada pelas pessoas para o atendimento de necessidades não-satisfeitas. É o desejo de esforçar-se para alcançar uma meta ou recompensa que reduza a tensão causada pela necessidade	Steiner in Teixeira(2005: 140) "Motivação é um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objectivos."	George e Jones in Cunha et al.(2007: 155) "As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face a obstáculos."	Deci in Cunha et al.(2007: 155) "O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada."

Fonte: adaptação de Weihrich e Koontz (1994)

Em suma, a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta, por isso os estímulos servem como impulsionadores da ação humana. Contudo a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade para o colaborador realizar uma determinada tarefa. Para tanto surgem as teorias da motivação para fornecer de forma ampla uma explicação do que influencia o comportamento das pessoas relacionado ao contexto de trabalho. Cunha (2007) uma das classificações de maior interesse é aquela que cruza dois critérios; o primeiro distingue entre teorias de conteúdo e teorias do processo e o segundo entre teorias gerais sobre motivação e teorias organizacionais.

### 1.3.1 – Teorias motivacionais

#### 1.3.1.1 – Teoria das necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow é tido como um dos maiores especialistas sobre a motivação humana publicou em 1954 *Motivation and Personality*, onde escreveu sobre as necessidades humanas e a sua organização, e a partir daí o mundo acadêmico passou a conhecer a Teoria da Hierarquia das Necessidades.

De acordo com Maslow (1943)

O ser humano possui como parte intrínseca da sua constituição, não somente necessidades fisiológicas, mas também verdadeiramente psicológicas estas necessidades relacionam-se de forma hierárquica uma com as outras e, vão se desenvolvendo, de forma ordenada de acordo com a força e prioridade.

Conforme a teoria de Maslow, os seres humanos são motivados por cinco tipos diferentes de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Tais necessidades são arranjadas e colocadas em uma escala de hierarquia com importância e influência que evolui nesse mesmo sentido, e apresentam-se em forma de pirâmide.

FIGURA 3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005: 146).

**Necessidades fisiológicas:** são as necessidades inatas como: alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São também, necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo, para poder suprir a uma necessidade de nível superior. (...) A vida humana é uma contínua e constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis;

**Necessidades de segurança:** estar ligada a segurança e proteção contra o perigo, doença, incerteza, dependência, desemprego, roubo, ausência de medo e ansiedade, desejo de estabilidade, lei e ordem, ou seja, envolvem um ambiente físico, emocional e financeiro seguro e livre de violência, na preocupação com o futuro e conservação do emprego. Segundo Marriner-Tomey (1996), o favoritismo e a discriminação entre os colaboradores e a administração constituem perigos para a necessidade de segurança, que devem ser evitados. O aparecimento desta necessidade nas práticas organizacionais tem forçado a criação de normas regras legal de proteção dos colaboradores;

**Necessidades sociais:** tendem a aparecer quando satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, em que o indivíduo pode sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar em grupos e serem aceites pelos outros, entretanto acredito que mesmo sem tais necessidades satisfeitas o ser humano também precisa estar em sociedade, pois estar relacionada com a natureza social das pessoas, de se sentirem acompanhados e de serem amadas. Na organização podemos observar o desejo de bom relacionamento com os colegas de trabalho, em participar em grupos de trabalho, e de um relacionamento positivo com os supervisores. Estas necessidades não satisfeitas podem levar à frustração, a uma resistência que pode inclusive ir contra os objetivos que podem ainda afetar a saúde mental do indivíduo contribuindo fortemente para a desmotivação;

**Necessidades de estima:** as necessidades estas que estão diretamente relacionadas com a auto avaliação e a autoestima. Incluem os seguintes aspetos: realização, competência, reconhecimento, independência, *status*,

reconhecimento, prestígio, reputação, que contribuem para aumentar a própria autoconfiança e autoestima.

Há pessoas com emprego estável, bom salário, relacionamentos sociais prazerosos, mesmo assim se sentem frustradas. Na maioria das vezes este facto é decorrente de desejos em que sejam reconhecidos pelos seus líderes.

E, quando tão facto não acontece tão necessidade degenera-se para sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, levando ao desânimo ou à realização de atividades compensatórias.

**Necessidades de auto realização:** estas necessidades e aspirações do homem reportam-se para a procura do auto realização, desenvolvimento constante e utilização plena das suas competências individuais. As necessidades anteriores aqui descritas podem ser satisfeitas por gratificação externas à pessoa e que têm uma realidade tangível (e.g., comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto realização somente podem ser satisfeitas por gratificações que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (e.g., o sentimento de realização) e que não são presenciáveis nem dirigíveis por outros.

Maslow (1943), afirma que o desempenho no trabalho esta ligada à realização das necessidades individuais. De entre as necessidades citadas por Maslow podemos salientar quer: O ser humano é um conjunto de tais necessidades que precisam ser satisfeitas, entretanto é preciso também que exista um equilíbrio entre essas necessidades para elas se harmonizarem entre si.

As necessidades hierárquicas tiveram impacto como teoria e talvez ainda mais como variável em explicações, mas gerais do fenómeno da motivação no trabalho.

### 1.3.1.2 – A Teoria de dois fatores formulada por Herzberg

A teoria bifatorial Herzberg, expressa basicamente uma abordagem extra orientada para um fator às vezes julgado irrelevante dentro de uma organização, higiene. Pois a higiene inclui segurança, afeição, prestígio, e reconhecimento social, os mesmos podem produzir insatisfação quando estão abaixo do ponto considerado suficiente. Essa teoria é muito interessante, permite que a organização entenda que um ambiente bom para o trabalho ou mesmo aumentos salariais só fazem com que as pessoas não fiquem insatisfeitas, mas não geram satisfação por si só.

QUADRO 5 – Fatores motivacionais (satisfação), fatores higiênicos (insatisfação)

<b>Fatores de motivacionais (satisfação)</b>	<b>Fatores higiênicos (insatisfação)</b>
<b>Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</b>	Contexto do cargo (como a pessoa se sente com relação à sua empresa)
<b>1. O trabalho em si</b>	1. As condições de trabalho
<b>2. Realização</b>	2. Administração da empresa
<b>3. Reconhecimento</b>	3. Salário
<b>4. Progresso profissional</b>	4. Relações com o supervisor
<b>5. Responsabilidade</b>	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: adaptada de Hersey e Blanchard ( 1997)

Para Herzberg (1997), o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação. Segundo o autor, uma das principais contribuições desta teoria consiste na conclusão de que os fatores que conduzem à satisfação diferem dos fatores que causam insatisfação no trabalho.

Segundo Luiz Pilatti (2009), outra distinção necessária para a compreensão do pensamento de Herzberg é a existência entre motivação e satisfação.

Motivação é uma propensão para a ação originada numa necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade.

A teoria de Herzberg sugere que para acontecer a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho, pois apesar de ser indevidamente empregado para identificar qualquer esforço de humanização do trabalho, o enriquecimento da labuta ocorre somente com a incorporação de motivadores adicionais à tarefa para torna-la mais recompensadora.

### 1.3.1.3 – Teoria dos motivos Mccelland

David McClelland, psicólogo americano, apresenta três necessidades para o ser humano obter a sua satisfação: realização, afiliação e poder. Denomina-se teoria da Motivação pelo Êxito e / ou Medo.

QUADRO 6 – Necessidades meio para a satisfação

Necessidade	Meio para obter a Satisfação
<b>Realização</b>	Competir como forma de autoavaliação
<b>Afiliação</b>	Relacionar-se cordial e afetuosamente
<b>Poder</b>	Exercer influência

Fonte: adaptada por Daniel Serrano(2006)

A teoria de McLelland diz que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Mas, essas necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço dessa necessidade, por menor que seja, principalmente a realização, que é a primeira necessidade aprendida durante os primeiros anos de vida.

- **Realização:** competir como forma de auto avaliação, ou seja, o desejo da pessoa em atingir objetivos que representem desafios em fazer melhor e mais eficientes;
- **Afiliação:** relacionar-se cordial e afetuosamente, isto é, o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade;

- **Poder:** o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros.

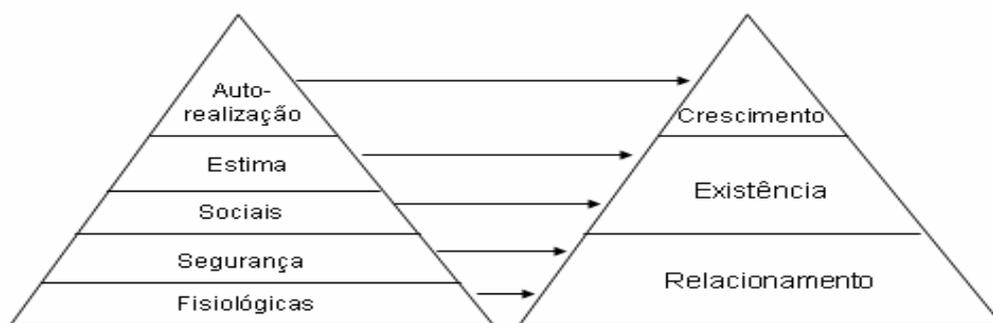
A base da teoria afirma que quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa.

Atualmente a teoria de McClelland é utilizada para medir o Clima Organizacional de uma empresa.

#### 1.3.1.4 – Teoria ERG de Alderfer

A adaptação proposta por Clayton Alderfer (1973) em sua teoria é um resumo da teoria de Maslow. Ele resumiu a mesma em 3 necessidades: crescimento, existência e relacionamento.

FIGURA 4- Pirâmide de Maslow comparada à ERG.



Fonte: adaptada de Robbins(2002)

Para Alderfer, o acesso aos níveis mais elevados da sua pirâmide não precisa da satisfação das necessidades dos níveis inferiores, ou seja, a teoria ERG admite que se uma necessidade de certo nível não for satisfeita, a pessoa poderá regressar às necessidades de outros níveis, que parecem mais simples de satisfazer, ao contrário da ideia de Maslow, onde o acesso aos níveis mais elevados da sua pirâmide precisa da satisfação das necessidades dos níveis inferiores. Para que não ocorra frustração o líder precisa conhecer a si próprio, saber identificar o que causaria frustração em sua equipa, conhecer o ambiente, os temperamentos das pessoas com quem convive para assim procurar passar por cada nível sem ter que ter necessidade de voltar a cada um deles novamente.

QUADRO 7 – Diferença entre as necessidades das teorias de motivação

Necessidades	Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
<b>Realização e Desenvolvimento pessoal</b>	Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento	Necessidades de sucesso	Fatores Motivacionais
<b>Progresso, Reconhecimento e admiração pelos outros</b>	Necessidades de estima	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder	Fatores Motivacionais
<b>Relacionamento, Aceitação, amizade e consideração</b>	Necessidades Sociais	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação	Fatores higiênicos
<b>Segurança e proteção</b>	Necessidades de segurança	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	Fatores higiênicos
<b>Alimento, pouso e abrigo</b>	Necessidades Fisiológicas	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	fatores higiênicos

Fonte: adaptada Cunha, 2006

A partir da teoria das relações humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação passou a ser aplicado dentro da organização. A motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades.

FIGURA 5– Ciclo motivacional, a satisfação de uma necessidade



Fonte: adaptada Chiavenato (1993)

O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento, ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se a necessidade foi satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que venha outro estímulo.

#### **1. 4 – O Impacto da liderança transformacional na motivação**

James MacGregor Burns (1978) Falou sobre liderança transformacional em sua pesquisa realizada com os líderes políticos, mas esse termo é agora utilizado em psicologia organizacional os líderes e seguidores ajudar uns aos outros para avançar para um nível mais elevado de moral e motivação. De acordo com Burns, liderança transformacional: ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros de tal forma que líderes e seguidores se levantam uns aos outros para maiores níveis de motivação e moral.

A liderança transformacional é considerada como um contraponto a área de administração, pois Burns estuda a liderança fazendo sempre uma relação

com as teorias de motivação, a que mais ele toma como base é a teoria de Maslow no que diz respeito à necessidade de auto satisfação. Burns, expressa também especial atenção às teorias de liderança explicando que uma liderança tem um pouco de cada teoria estudada até aqui, pois as mesmas completam-se. Mas tarde Bernard M. Bass (1996), deu continuidade ao trabalho realizado por Burns, explicando psicologicamente como a liderança transformacional é medida em primeiro lugar em relação à sua influência sobre os colaboradores. Os colaboradores de tal líder ao sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder à qualidade do trabalho e disposição será muito maior do que o inicialmente esperado.

Conforme Bass,(1996)

A Liderança Transformacional focou-se na identificação dos comportamentos dos líderes que têm influência nos seus colaboradores, tanto os seus valores como as suas aspirações, ativando assim as suas necessidades de ordem superior. Pois os colaboradores são incentivados a transcender os seus interesses pessoais em pro da organização (Bass, 1996, p. 46).

Ou seja, a liderança transformacional garante obediência aos seguidores, e habilidade do líder em mostrar interesse e fazer com que os valores dos colaboradores cresçam, a empresa seja permeada de cima para baixo transmitindo o sucesso do pessoal, bem como dos clientes, fornecedores, financiadores e a comunidade em geral.

Identificar de forma clara essa relação entre líderes e colaboradores, traz a certeza de que a liderança motiva e quando isso acontece ganha tanto a organização quanto o colaborador. Mas é preciso observar também que a liderança não pode ser tornar fictícia, isso seria um erro, pois o colaborador poderia vir a confundir e acabar por passar os limites do seu líder.

Entretanto, ser líder passa por poder de facto influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores para assim os motivar nas suas atividades e comprometimento para com os objetivos da organização. Os líderes transformacionais motivam os colaboradores a fazer mais do que originalmente é esperado deles de forma que obtenham resultados de ordem superior (Burns,

1978, and Bass, 1996). Guerra (2012) líderes transformacionais bem-sucedidos salientam uma série de atributos pessoais: encaram-se a eles próprios como agentes de mudança, são mais prudentes relativamente aos riscos, confiam nos colaboradores e são perceptíveis relativamente às suas necessidades pessoais, denotam os comportamentos com base em valores chave, são flexíveis e abertos à experiência, comportam diversas capacidades cognitivas e, por fim, são visionários e acreditam no seu instinto.



## **PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **2. 1 – Contexto da investigação**

As Instituições de Necessidades Educativas Especiais dão resposta a crianças, jovem e adulta com deficiência mental, bem como o público de todas as idades, que dadas as suas características próprias não são possíveis de usufruir de uma plena igualdade de oportunidade no acesso ao ensino, formação e emprego.

No quadro da sua atuação podemos verificar as seguintes atividades: Colégio Santa Maria que dá resposta a crianças dos 4 meses aos 6 anos. É um espaço onde crianças ditas “normais”, crianças em risco e crianças com atrasos do desenvolvimento usufruem de espaços e atividades comuns e onde o atendimento/apoio vai ao encontro das características, necessidades e interesses de cada criança.

Existe ainda centro de recurso para a inclusão estrutura que apoia, desde o ensino pré-escolar até ao ensino Secundário, os alunos do ensino regular com necessidades educativas especiais (N.E.E.). O apoio do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) privilegia a população com deficiência intelectual, podendo alargar-se, contudo, caso não haja resposta alternativa, a outras situações.

Os alunos apoiados apresentam um leque diversificado de problemas, incluindo multideficiência (estes frequentam unidades especializadas de multideficiência), alunos com dificuldades específicas (cognitivas, aprendizagem, linguagem, motora, entre outras), alunos com distúrbios de comportamento, alunos em risco de abandono escolar precoce e/ou social.

Atividades ocupacionais têm como finalidade proporcionar o desenvolvimento e manutenção das capacidades bem como do bem-estar de jovens e adultos com idade igual ou superior a 16 anos, com deficiência mental moderada, grave e profunda. As Atividades Ocupacionais são desenvolvidas em 4 unidades funcionais.

Formação profissional constitui a estratégia, por excelência, de inserção no Mercado de Trabalho dos jovens com idades iguais ou superiores a 16 anos com deficiência mental ligeira ou moderada.

Não se limita à realização de ações de formação, integrando uma fase prévia de Informação, Avaliação e Orientação Profissional.

Lares residenciais são estruturas habitacionais com uma forte vertente familiar, destinadas a pessoas com idades iguais ou superiores a 16 anos com deficiência mental, sem família, ou que não possuam condições para o acompanhar.

O Apoio Domiciliário consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados à pessoa deficiente e sua família no seu próprio lar, por um técnico que a ele se desloca.

A missão da instituição é a de criar condições para que cada pessoa com deficiência mental (ou em situação de exclusão) possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade e consolidando a sua participação efetiva na sociedade.

A visão é ser uma instituição de referência nacional e internacional, vocacionada para o apoio ao cidadão deficiente mental, reconhecida por ser um espaço de respeito pela individualidade e participação ativa dos seus intervenientes, assente na qualidade e diversidade das respostas técnicas que apresenta, no investimento constante na inovação, atualização e melhoria contínua, e numa eficiente gestão administrativa e financeira.

Pretende consolidar o trabalho com todos os parceiros sociais, económicos, culturais e políticos, respondendo com eles num caminho partilhado, às necessidades que vão surgindo com o evoluir dos tempos, de modo a ser construído em conjunto com um mundo melhor, baseado em valores éticos suportados pela dignidade humana, tolerância e valorização da diferença.

## **2.2- Método**

### **2.2.1 – Amostra e procedimentos**

Os dados foram recolhidos através de inquéritos por questionário e entrevistas a uma amostra de trabalhadores em 3 (três) Instituições de necessidades educativas especiais em Portugal, que responderam ao convite de participação neste estudo. As Instituições foram contactadas via Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Os participantes foram informados dos objetivos do estudo e os procedimentos de recolha de dados. Assegurou-se que os subordinados e supervisores não teriam acesso às respostas de cada um. A confidencialidade foi assegurada a todos os participantes.

### **2.2.2 – Medidas**

Foram utilizadas medidas validadas de todas as construções. Salvo disposição em contrário, as respostas a todos os indicadores originais dos índices foram medidos numa escala Likert de 5 pontos, em que 1=mínimo e 5=máximo. A interpretação dos resultados tem por referência, por conseguinte, o centro da mesma: 1= discordo totalmente, 2=discordo, 3=indeciso/não concorda nem discorda/moderado 4 concordo e 5=concordo totalmente. Todas as medidas apresentam boa fiabilidade (consultar quadro 8, 9 e 10);

#### Variáveis de Controlo

As variáveis demográficas. Foram recolhidas informações sobre a idade dos participantes em anos, sexo (0 = homens; 1 = mulheres), estado civil (0 = casadas; 1 = solteiro) e educação (1 =educação básico; 2 = diploma do ensino médio, 3 = educação superior).

#### Variáveis de experiência de trabalho.

As informações recolhidas pretendiam avaliar se o contrato de trabalho dos participantes seria permanente ou temporária (0 = temporária; 1 = permanente) e tempo completo ou tempo parcial (0 = tempo inteiro; 1 = part-time); e salário mensal (seis categorias que variam de menos de € 500 / mês para mais de € 1500 / mês);

Variáveis organizacionais.

Foram recolhidas informações sobre os colaboradores da organização.

- Satisfação no trabalho foi medida usando os 3 itens que avaliam a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho por Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh, (1979). Itens da amostra são “em geral, não gosto do meu trabalho”, “globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho” e “ em geral, gosto de trabalhar aqui”;
- Integridade comportamental foi medida usando os 3 itens que avaliam a medida em que os subordinados consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor. Onde existe investigação a demonstrar que integridade comportamental se reflete em comportamentos de cidadania organizacional por Simons et al, (2007). Itens da amostra são “ o meu supervisor(a) prática aquilo que prega”, “O meu supervisor age de acordo com os valores que professa” e “o meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala”;
- Comprometimento Organizacional foi medido usando 3 itens que avaliam a ligação afetiva dos trabalhadores à organização por Meyer e Allen, (1997). Itens da amostra “Não sinto que faça parte integrante da minha organização” (R), “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim” e “Não me sinto emocionalmente ligado á minha organização” (R);
- Comportamentos proactivos foi medido usando 3 itens As organizações precisam de trabalhadores que tomem a iniciativa e adotem comportamentos proactivos. Esta medida avalia o locus dos comportamentos proactivos dos trabalhadores e em que medida estes se destina à organização, aos colegas ou ao indivíduo por Belshak & Den Hertog (2010). Itens da amostra “tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização”, “Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira” e “Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias”;

- Satisfação com a vida foi medido usando 3 itens que é um indicador geral de felicidade por Diener *et al.*, (1985). Itens da amostra “na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal”, “estou satisfeito com a minha vida” e “se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida”.
- Bem-estar psicológico (relacionado com o trabalho) itens da amostra “Tenso”, “preocupado”, “calmo” e “relaxado”;
- Otimismo foi medido por 3 itens é um traço disposicional relacionado com experiências positivas no trabalho por Scheier et al (1994). Itens da amostra “mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor”, “se algo me pode correr mal, de certeza que vai correr mal” (R) e “sou sempre otimista sobre o meu futuro”;

#### Variáveis organizacionais

Foram coletadas informações sobre os supervisores da organização.

- Este subordinado foi medido por 3 itens que conclui as tarefas inerentes à sua função de modo muito satisfatório por Wayner e Linder (1995). Itens da amostra “cumpre todas as responsabilidades inerentes à sua função”, “frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais” e “conclui as tarefas inerentes à sua função de modo muito satisfatório”;
- Comportamentos proactivos foi medido por 3 itens que é utilizado como uma dimensão de performance por Belshak e Den Hertog (2010). Itens da amostra “toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização”, “toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira” e “toma a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias”;
- Capital Humano foi medido por 3 itens que reflete o nível de conhecimento e as competências do trabalhador por Youndt (2005). Itens da amostra “é altamente qualificado”, “é considerado um dos melhores no nosso setor” e “é criativo e inteligente”;

### 2.3 - Descrição da amostra/dados

Como já foi abordado, a realização da pesquisa com os inquéritos e entrevistas foi estabelecida em uma instituição de necessidades educativas especiais, que trabalha com cidadãos com deficiência mental.

QUADRO 8 – Sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu supervisor (a).

		Índice de satisfação no trabalho	Índice de integridad e comportamental	Índice de compromisso organizacional	Índice de comportamentos proactivos para com a organização
Sexo	Masculino	4,5	3,9	4,3	4,3
	Feminino	4,3	3,9	4,0	3,9
	Total	4,3	3,9	4,1	4,0
Escolaridade	Até 9º ano de escolaridade	4,4	3,9		
	12º ano de escolaridade	4,3	3,9	4,1	3,9
	Licenciatura/mestra	4,4	3,9	4,3	4,3
	Total	4,3	3,9	4,1	4,0
Estado Civil	Casado	4,4	3,9	4,2	4,0
	Solteiro/viúvo/div	4,3	3,9	4,0	4,0
	Total	4,3	3,9	4,1	4,0
Salário mensal	Menos de 500	4,2	3,8	3,8	3,9
	Entre 501 e 1000	4,4	3,9	4,2	4,0
	Entre 1001 e 1500	4,3	3,8	4,2	3,8
	Total	4,3	3,9	4,1	4,0
Tipo de contrato	Tempo inteiro	4,3	3,9	1,8	4,0
	Tempo parcial	3,9	3,8	1,8	4,1
	Total	4,3	3,9	1,8	4,0

Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Em relação à variável sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu superior onde se correlaciona com “Índice de satisfação no trabalho existe uma

satisfação”, “índice de comprometimento organizacional e comportamentos proactivos para com a organização” essa satisfação é maior por parte dos homens, e os colaboradores que estão entre a escolaridade licenciatura/mestrado, são casados, recebem um salário entre 501 e 1000euros e estão em tempo inteiro no trabalho.

QUADRO 9 – Sobre você

		Índice de Satisfação com a vida	Índice de Bem-estar psicológico	Índice de Otimismo
Sexo	Masculino	4,3	3,6	3,5
	Feminino	3,9	3,4	3,4
	Total	4,0	3,4	3,4
Escolaridade	Até 9º ano de escolaridade	4,0	3,4	3,4
	12º ano de escolaridade	3,9	3,4	3,4
	Licenciatura/mestrado	4,3	3,4	3,5
	Total	4,0	3,4	3,4
Estado Civil	Casado	4,1	3,4	3,4
	Solteiro/viúvo/divorciado	3,9	3,4	3,4
	Total	4,0	3,4	3,4
Salário mensal	Menos de 500	3,9	3,2	3,3
	Entre 501 e 1000	4,0	3,5	3,5
	Entre 1001 e 1500	4,0	2,9	3,1
	Total	4,0	3,4	3,4
Tipo de contrato	Tempo inteiro	4,0	3,4	3,4
	Tempo parcial	4,1	2,9	3,1
	Total	4,0	3,4	3,4

Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Em relação a variável sobre você onde se correlaciona com Índice de Satisfação com a vida, Índice de Bem-estar psicológico e Índice de Otimismo são maior por parte dos homens, e os colaboradores que estão entre a escolaridade licenciatura/mestrado, que são casados e recebem um salário entre 501 e 1000euros e estão em tempo parcial no trabalho.

QUADRO 10 – Questionário dos supervisores

		Índice de Comportamento do subordinado para com os colegas, avaliados pelo supervisor	Índice de Comportamentos proactivos do trabalhador para com a organização, avaliados pelo supervisor	Índice de Capital humano (Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador)
Sexo	Masculino	3,1	3,7	3,3
	Feminino	3,6	3,6	3,0
	Total	3,5	3,6	3,0
Escolaridade	Até 9º ano de escolaridade	3,4	3,5	2,7
	12º ano de escolaridade	3,5	3,8	3,1
	Licenciatura/mestrado	3,5	4,1	3,7
	Total	3,5	3,7	3,0
Estado Civil	Casado	3,5	3,7	3,1
	Solteiro/viúvo/divorciado	3,4	3,6	2,9
	Total	3,5	3,7	3,0
Salário mensal	Menos de 500	3,3	3,5	2,8
	Entre 501 e 1000	3,5	3,7	3,1
	Entre 1001 e 1500	2,8	4,2	2,9
	Total	3,5	3,7	3,0
Tipo de contrato	Tempo inteiro	3,5	3,7	3,0
	Tempo parcial	3,3	3,8	3,2
	Total	3,5	3,7	3,0

Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Em relação a variáveis supervisores onde se correlaciona com Índice de Comportamento do subordinado para com os colegas, avaliados pelo supervisor, Comportamentos proactivos do trabalhador para com a organização, avaliados pelo supervisor e Índice de Capital humano Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador a satisfação por parte do supervisor é maior com as mulheres e os colaboradores que estão entre a escolaridade licenciatura/mestrado, que são casados e recebem um salário entre 501 e 1000euros e estão em tempo parcial no trabalho.

## PARTE III - ANÁLISE E RESULTADOS

### 3.1 – Análise qualitativa

A pesquisa qualitativa foi fundamentada por entrevistas áudio-gravadas, semiestruturadas aplicadas em 40 entrevistados, e foram realizadas ao longo do primeiro semestre de 2015, nas 3 [três] sedes da instituição. A mesma estimulou os entrevistados a pensarem de forma livre mostrando aspectos subjetivos que os levaram a atingir motivações não explícitas de maneira espontânea abrindo assim, espaço para interpretações mais amplas.

Líderes transformacionais satisfazem as necessidades emocionais, criam estratégias para lhe dar da melhor maneira possível com os seus colaboradores, observando-os de forma individualizada e agindo conforme a necessidade da situação e do momento, onde com isso eles conseguem estimular os a não criarem barreiras para com os seus líderes, onde podemos observar o seguinte:

Estou há 16anos nessa instituição e posso falar da importância de se ter um bom líder. Há 5 anos, não sei ao certo saiu daqui o antigo presidente e com eles nos tínhamos outra maneira de trabalhar ele encarava o serviço como qualquer coisa e que tínhamos qualquer pessoa para trabalhar ele era uma pessoa mais difícil de trabalhar, nos estávamos a realizar uma tarefa ele chegava lá e mandava parar, nos tínhamos de fazer outra, não era tão paciente com esse tipo de população, com os miúdos, fazia um bocado confusão e ali criava- se algum mal-estar que mexia com toda a estrutura. Ele dizia que ele quem mandava ele que era o presidente, e claro isso deixou muitas brechas e muitos mal entendidos. Mas, depois da mudança de direção a nossa coordenadora está mais articulado com a direção. Mas não vejo qualquer problema em falar com a direção, nos dar abertura total. Eu tenho boa relação, uma relação aberta e fico a vontade para expor qualquer problema e elas também quando é preciso chamar atenção para determinadas coisas elas chama, penso que é uma relação profissional muito boa. (Entrevistado número quatro, monitor de carpintaria)

A liderança transformacional tentar ter os “olhos” para o futuro e está cada vez mais confiante do seu pessoal, pois trabalha o bem-estar comum, desenvolvendo flexibilidade e recursos intelectuais para vossos colaboradores.

Eu nunca faço nada sem comunicar lós antes, se tiver uma ementa eu pergunto, eu posso fazer assim, sim ou não? Aí ajustamos isso é perfeitamente ajustado. Eu costumo dizer que temos um chefe de “ouro”, ajusta-nos tudo, para satisfazer os nossos desejos, mas há sempre um “bocadinho” de abuso, eu falo por mim também. (Entrevistado 15, 2015)

A auto realização para Burns,(1978) retrata a motivação na liderança transformacional baseando se na teoria das necessidades de Maslow (1943, p. 379) que diz:

Mesmo que todas as necessidades anteriores sejam satisfeitas, podemos ainda muitas vezes esperar que um novo descontentamento e agitação em breve desenvolvam-se, a menos que o indivíduo esteja fazendo o que ele tem o dom para, nasceu para fazer. Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever se é para ser finalmente feliz. O que um homem pode ser, ele deve ser. Esta necessidade podemos chamar de auto realização.

A auto realização como fator motivador é uma das riquezas da organização estudada, pois a organização para alguns é a extensão de vossas casas.

Sinto-me muito bem aqui, estou bem, porque a minha líder é muito aberta. A equipa diretiva daqui corresponde ao que preciso e lhes proponho. Sinto-me em casa, gosto do trabalho. Aqui há um caminho, um objetivo, e isso é motivante. Pede-se aos funcionários para dar ideias para melhorar as condições de trabalho e/ou para bem do cliente. (Entrevistado número oito, técnica de serviço social)

Por fim o colaborador ao se sentir em casa e o líder a conseguir manter uma relação de transparência e motivação, o mesmo vai fazer do vosso trabalho uma missão particular e com isso a organização ganha e os colaboradores mais ainda, conseguindo se auto realizarem, pessoalmente e profissionalmente. Segundo a entrevistada nove, psicóloga, “além de nós darmos estabilidade o trabalho é muito interessante e a coordenação à direção estão sempre a nos pôr desafios e isso é muito estimulante”.

Tal afirmação pode ser corroborada na prática, como observamos na fala do entrevistado número dois, quando este afirma que a liderança “é motivadora,

uma pessoa que se existe uma coisa pra fazer vamos fazer dar-nos os recursos necessários, diz como fazer e como podemos tentar resolver o problema e pronto tomamos decisão e pronto. Ela reconhece o meu trabalho e isso motiva-me bastante” (Entrevistado número dois, administrativo). “A minha chefia direta dá-me autonomia para dar sugestões, melhorias de trabalho, mas há questões que tenho de coordenar com ela” (Entrevistado número cinco, administrativo).

O Presidente quase nunca estar e quase sempre sou eu a tomar as decisões, mas fico com medo sempre de tomar tão decisão, tenho que ter cuidado para não ultrapassa-lo. Mas as vezes temos a impressão que tem coisas que nem precisamos falar, há uma cumplicidade que foi construída ao longo desses anos que já sabemos e por isso digo que não é fácil essa relação que é profissional e foi e vai sendo construída ao longo desse ano que tem uma base muito grande de respeito pelos limites. (Entrevistado número dez, chefe de departamento)

O respeito para com os limites um do outro não é fácil quando estamos a falar de uma organização com objetivos e interesses distintos entre os seus colaboradores, mas como foi muito bem retratado pelo entrevistado de número dez, podemos perceber que esse respeito só existe porque os interesses passaram a ser comum, não de forma individualizada, a organização é o foco. Porém não podemos deixar de ressaltar que foi um processo contínuo de construção, que é o quê a liderança transformacional se propõe, conforme afirma Burns:.. “Induzir as pessoas é sentir as suas verdadeiras necessidades tão fortemente, para definir seus valores de modo significativamente, que eles podem ser movidos para ação intencional “. (Burns, 1978, p 43-44).

Entrevistada número oito, Técnica Superior Educação Sócio Educativo.

A motivação de nossa chefia é fantástica a meu ver, nos motiva bastante e pronta é isso. Tenho uma relação participativa com minha liderança e quando a minha opinião não vai avante me é justificado o porquê, a comunicação é muito boa, sempre sei o porquê de não terem acatado minha ideia.

Quando um colaborador fala que a chefia é “fantástica”, podemos perceber qual motivante e satisfatório é um trabalho realizado por parte da liderança, não somente olhando os objetivos da organização, mas olhando também quem de fato a constrói, os colaboradores. Que é o verdadeiro capital da organização, capital este que muitas vezes não são quantificados em números,

mas podem ser qualificados em coisas que eles fazem para estar bem na organização. Como podemos observar é o líder quem transforma e participa de forma contínua e compromissada na vida profissional de seus colaboradores, pois o feedback, fator importante nessa construção de relação líderes-colaborador existe, como é percebido, e os mesmos veem isso como algo motivador. Desse modo, pode-se dizer que a liderança transformacional aqui compreendida é de facto fundamental para a motivação dos colaboradores, pois os mesmo conseguem sentir-se melhor e estimulados para continuar nessa organização.

Eu gosto muito da minha liderança como eu disse, sou muito fácil de manobrar pra mim tá tudo bem. Gosto muito delas se eu tiver de dizer alguma coisa eu digo se elas tiverem de me dizer alguma coisa me dizem e pronto, acho que não há barreiras, se tiver que pedir alguma coisa peço nunca me disseram que não sempre estão tentando me ajudar. Claro que as vezes nem sempre concordo com o que elas dizem, mas também tentamos chegar a um acordo. (Entrevistado 3, Auxiliar de estabelecimento)

### 3.1.1 – Análise quantitativa

Para estudo da fiabilidade, o método mais aplicado é o cálculo do  $\alpha$  (Alfa) de Cronbach, ele avalia a homogeneidade dos itens da escala de modo sincrónico (Peterson, 1992). A aceção deste coeficiente pode variar, por isso é recomendado considerar valores mínimos de  $\alpha$ , que podem variar em função do propósito de investigação (Skogland e Siguwaw, 2004).

O índice  $\alpha$  estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento avaliado, podendo ser interpretado também como coeficiente médio de todas as estimativas de consistências internas (Marôco, 2006). Para George *et al.*, (2003) o valor de  $\alpha$  para ser considerado excelente deve ser maior que 0,9; entre 0,9 e 0,8 é ponderado como bom, entre 0,8 e 0,7 é aceitável e abaixo disso já apresentam falta de fiabilidade e podem ser considerados questionáveis, pobres e inaceitáveis.

Foi encontrado no índice o seguinte valor: “satisfação com a vida”= 0,619. O que não dar fiabilidade ao inquérito segundo o alfa de Cronback, que tem um mínimo aceitável 0,7.

Nos demais índices, foram encontrados valores superiores ao aceitável segundo o alfa de Cronback (0,7), o que dar fiabilidade aos inquéritos.

QUADRO 11 – IPSS: Dimensões, indicadores e fiabilidade.

<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>		<b>n</b>	<b>mínimo</b>	<b>max</b>	<b>média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Satisfação com o trabalho	Jobsat1	Em geral, gosto de trabalhar aqui	157	1	5	4,5	,62	0,693
	Jobsat2	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	157	1	5	4,1	,73	
	Jobsat3	Em geral, gosto do meu trabalho	153	1	5	4,4	,88	
	<b>jobsat1sf</b>	<b>Índice de Satisfação com o trabalho</b>	<b>157</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	<b>4,338</b>	<b>,5892</b>	
Comprometimento organizacional	Orgcom1	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	155	1	5	4,3	,76	0,693
	Orgcom2	Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	157	1	5	4,2	,99	
	Orgcom3	Sinto que faço parte integrante da minha organização	154	1	5	3,9	1,00	
	<b>commitment</b>	<b>Índice de Compromisso organizacional</b>	<b>157</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	<b>4,1</b>	<b>,75</b>	
Integridade comportamental	ab1	O meu supervisor(a) pratica aquilo que prega	157	1	5	4,0	0,71	0,929
	ab2	O meu supervisor age de acordo com os valores que professa	157	1	5	3,9	0,77	
	ab3	O meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala	157	1	5	4,0	0,65	
	ab4	Se o meu supervisor diz que vai fazer uma coisa, cumpre sempre	157	1	5	3,7	0,84	
	ab5	As ações do meu supervisor são consistentes com aquilo que diz	157	1	5	3,9	0,72	

	ab6	O meu supervisor cumpre as promessas que faz	157	1	5	3,9	0,79	
	ab7	O meu supervisor(a) faz aquilo que diz que vai fazer	157	1	5	3,8	0,77	
	ab8	Quando o meu supervisor promete uma coisa tenho a certeza de que cumpre	157	1	5	3,8	0,87	
	<b>AutenticB</b>	<b>Índice de Integridade comportamental</b>	<b>1,8</b>	<b>5,0</b>	<b>3,9</b>	<b>,62</b>	<b>1,8</b>	
<b>Comportamentos proactivos para com a organização</b>	paborg1	Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização	156	1	5	3,8	,73	<b>0,812</b>
	paborg2	Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à minha organização	157	1	5	4,0	,70	
	paborg3	Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da minha organização	156	1	5	4,0	,71	
	<b>Proorg</b>	<b>Índice de Comportamentos proactivos para com a organização</b>	<b>157</b>	<b>1,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>,61</b>	
<b>Satisfação com a vida</b>	lifesat1	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	157	1	5	3,4	0,90	<b>0,619</b>
	lifesat2	Estou satisfeito com a minha vida	157	1	5	3,6	0,90	
	lifesat3	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	157	1	5	3,6	1,11	
	<b>LifeSat</b>	<b>Índice de Satisfação com a vida</b>	<b>1,0</b>	<b>5,0</b>	<b>3,3</b>	<b>,74</b>	<b>1,0</b>	
<b>Otimismo</b>	opt1	Mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor	155	1	5	3,9	,67	<b>0,735</b>
	opt2	Se algo me pode correr mal, de certeza que não vai correr mal	155	1	5	3,5	,90	
	opt3	Sou sempre otimista sobre o meu futuro	156	1	5	3,5	,90	
	opt4	Tenho sempre expectativas de que as coisas me corram bem	155	1	5	3,4	,99	
	opt5	De modo geral espero sempre que mais coisas positivas aconteçam do	154	2	5	3,9	,74	

		que coisas negativas						
	opt6	Tenho expectativas de que coisas boas me aconteçam	155	1	5	3,5	,97	
	<b>Optimism</b>	<b>Índice de Optimismo</b>	<b>156</b>	<b>2,2</b>	<b>4,3</b>	<b>3,4</b>	<b>,38</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>		<b>n</b>	<b>mini mo</b>	<b>max</b>	<b>méd ia</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Bem-estar psicológico	wb1	Nada tenso(a)	152	1	5	3,2	,92	0,814
	wb2	Nada preocupado(a)	151	1	5	2,8	,98	
	wb3	Calmo(a)	153	1	5	3,5	,94	
	wb4	Relaxado(a)	150	1	5	3,1	1,02	
	wb5	Nada deprimido(a)	150	1	5	3,9	,98	
	wb6	Nada triste	152	2	5	3,7	,98	
	wb7	Otimista	154	1	5	3,8	1,00	
	<b>Well Being</b>	<b>Índice de Bem-estar psicológico</b>	<b>156</b>	<b>1,9</b>	<b>5,0</b>	<b>3,4</b>	<b>,69</b>	
Comportamentos proativos do trabalhador para com a organização, avaliados pelo supervisor	Proorg1	Toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da organização	161	1	5	3,7	,81	0,803
	Proorg2	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à organização	161	1	5	3,5	,95	
	Proorg3	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da organização	161	1	5	3,9	,69	
	<b>ProorgS</b>	<b>Índice de Comportamentos proativos do trabalhador para com a organização, avaliados pelo supervisor</b>	<b>161</b>	<b>1,0</b>	<b>5,0</b>	<b>3,7</b>	<b>,70</b>	
Comportamentos proativos do trabalhador para consigo próprio,	Proself1	Toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira	161	1	5	3,7	,85	0,86
	Proself2	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir	161	1	5	3,5	,99	

avaliados pelo supervisor		conhecimentos que serão úteis ao sucesso no seu trabalho e carreira							
	Pro self 3	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo ser bem-sucedido no seu trabalho e carreira	161	1	5	3,8	,76		
	<b>Pro self S</b>	<b>Índice de Comportamentos proactivos do trabalhador para consigo próprio, avaliados pelo supervisor</b>	<b>161</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	<b>3,6</b>	<b>,77</b>		
Comportamentos proactivos do trabalhador para consigo próprio, avaliados pelo supervisor	Pro self 1	Toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira	161	1	5	3,7	,85	0,86	
	Pro self 2	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis ao sucesso no seu trabalho e carreira	161	1	5	3,5	,99		
	Pro self 3	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo ser bem-sucedido no seu trabalho e carreira	161	2	5	3,8	,76		
	<b>Pro self S</b>	<b>Índice de Comportamentos proativos do trabalhador para consigo próprio, avaliados pelo supervisor</b>	<b>161</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	<b>3,6</b>	<b>,77</b>		
Capital humano (Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador)	hc1	É altamente qualificado	159	1	5	2,7	1,10	0,873	
	hc2	É considerado um dos melhores no nosso setor	161	1	5	3,1	1,09		
	hc3	É criativo e inteligente	161	1	5	3,1	,85		
	hc4	É um perito na sua função	161	1	5	3,0	,92		
	hc5	Desenvolve novas ideias e conhecimento	160	1	5	3,3	,89		
	<b>Hu ma nC ap</b>	<b>Índice de Capital humano (Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador)</b>	<b>161</b>	<b>1,2</b>	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>,80</b>		

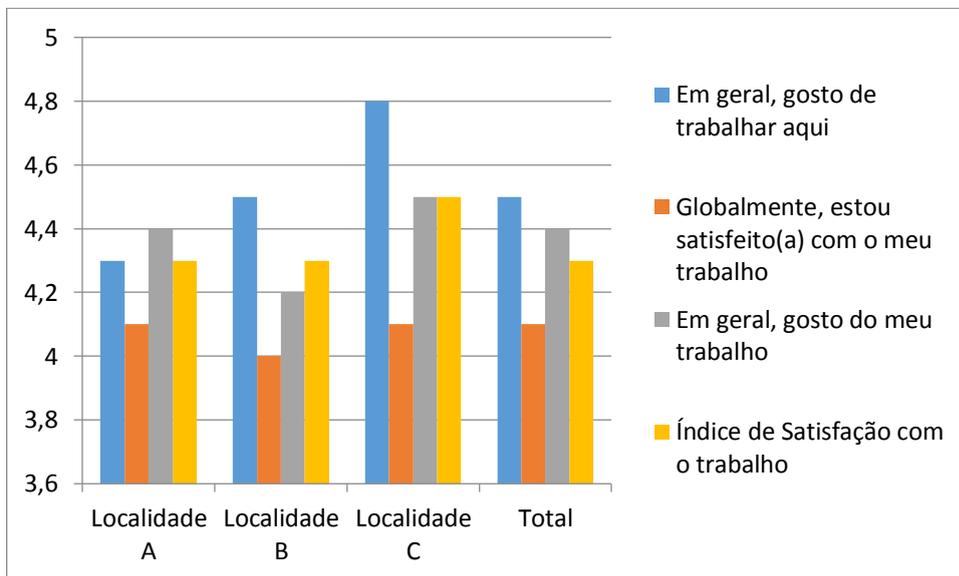
Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

### 3.2 – Resultados

Os indicadores foram medidos numa escala likert de 5 pontos, em que 1= mínimo e 5= máximo. A interpretação dos resultados tem por referência, por conseguinte, o centro da mesma: 1= concordo, 2=discordo, 3=indeciso/não concordo nem discorda/moderado, 4=concordo e 5= concordo totalmente.

SOBRE O SEU TRABALHO, A SUA ORGANIZAÇÃO E O SEU SUPERVISOR(A)

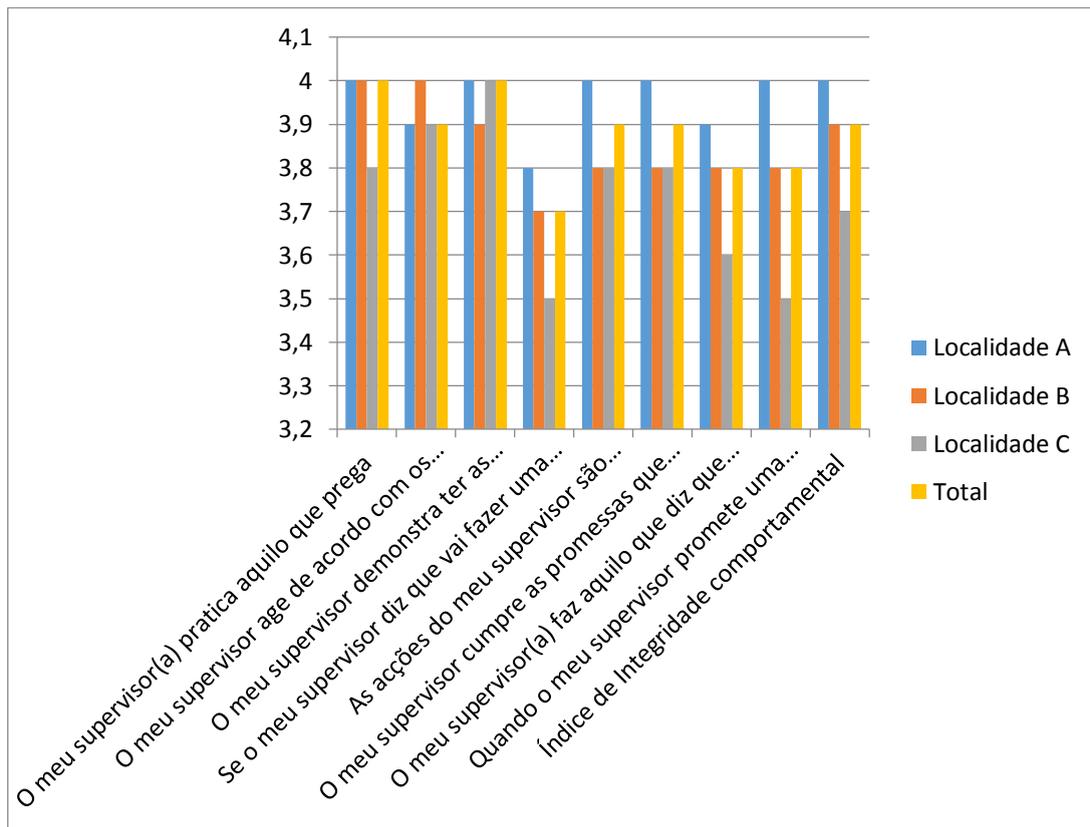
GRÁFICO 1 - Satisfação no trabalho: Avalia a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de satisfação no trabalho tem uma média = 4,3, onde segundo a tabela de likert concorda. Entretanto é interessante observar que essa média é um pouco mais elevada =4,8 em homens que segundo a tabela de likert concorda totalmente.

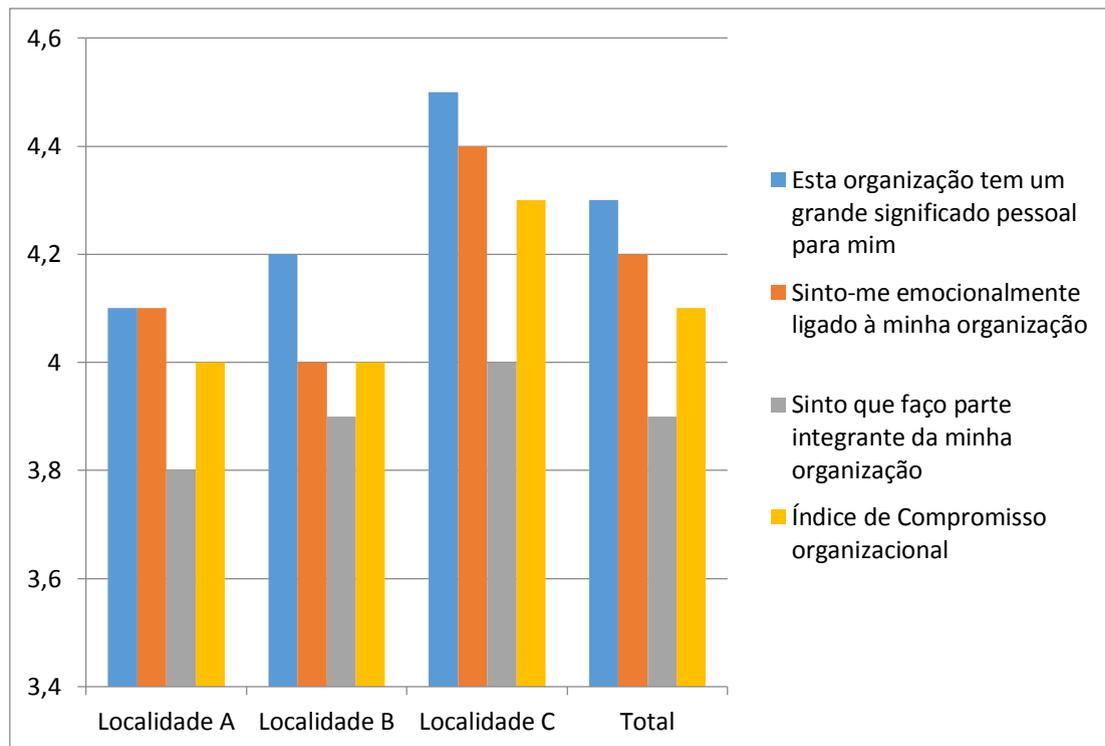
GRÁFICO 2 – Integridade comportamental - Avalia a medida em que os subordinados consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor.



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de integridade comportamental tem uma média = 3,9 onde segundo a tabela de likert concorda. Pois observar se que essa média fica entre =3,8 e 4,0.

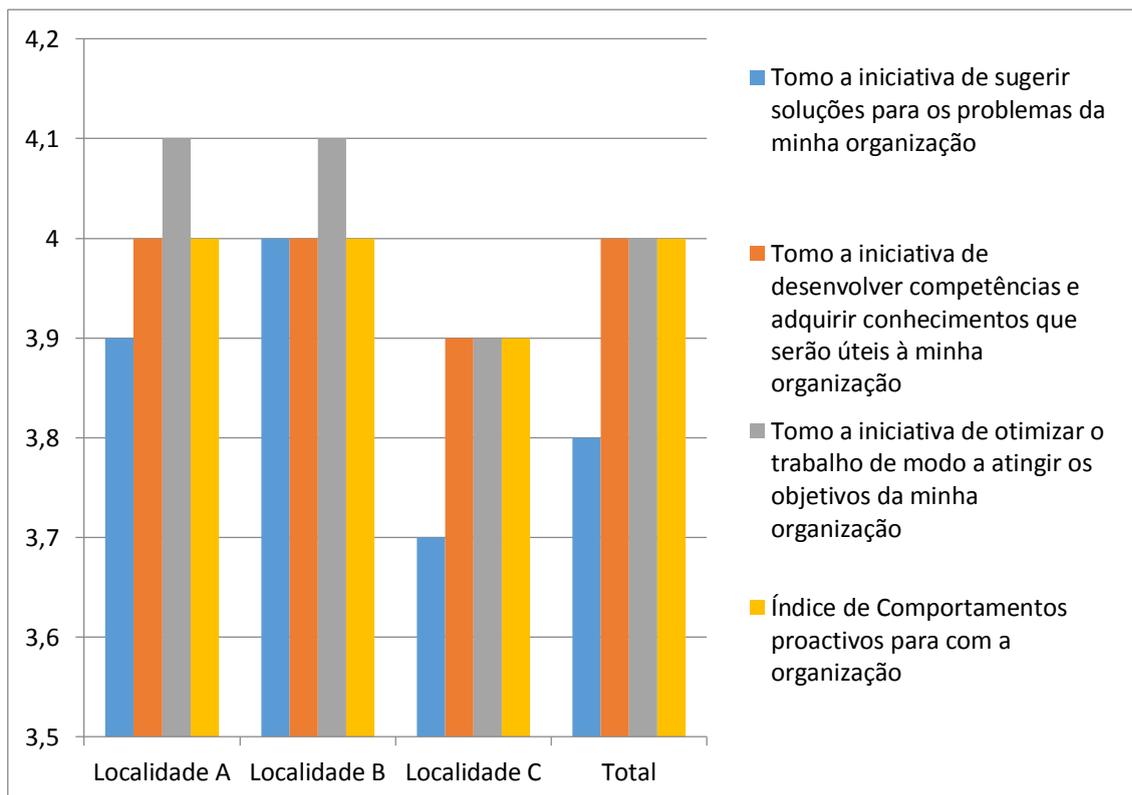
GRÁFICO 3 – Comprometimento organizacional – Avalia a ligação afetiva dos trabalhadores à organização



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comprometimento organizacional tem uma média = 4,1 onde segundo a tabela de likert concorda. Entretanto ter-se atenção a variável tipo de contrato quando se correlaciona com esse índice, pois fica uma média = 1,8 discordo.

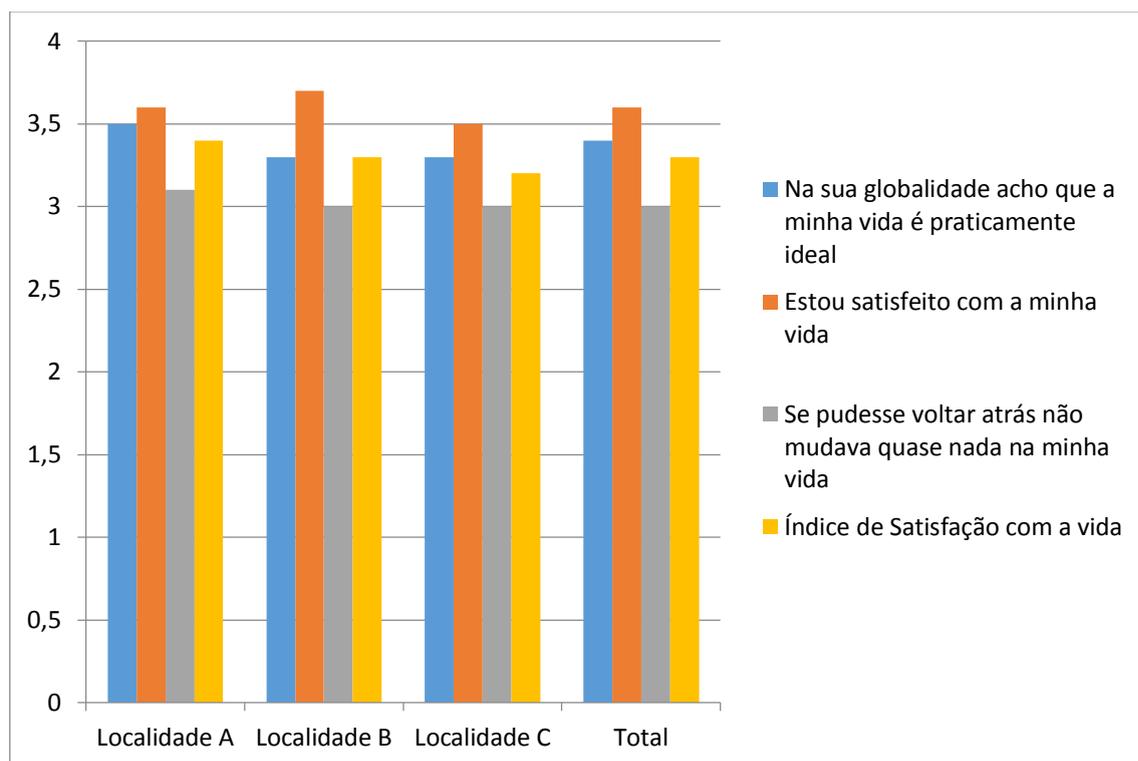
GRÁFICO 4 - Comportamentos proactivos – As organizações precisam de trabalhadores que tomem a iniciativa e adotem comportamentos proactivos. Esta medida avalia o locus dos comportamentos proactivos dos trabalhadores e em que medida estes se destinam à organização, aos colegas ou ao indivíduo



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comprometimentos **proativos tem uma média = 4,0** onde segundo a tabela de likert concorda.

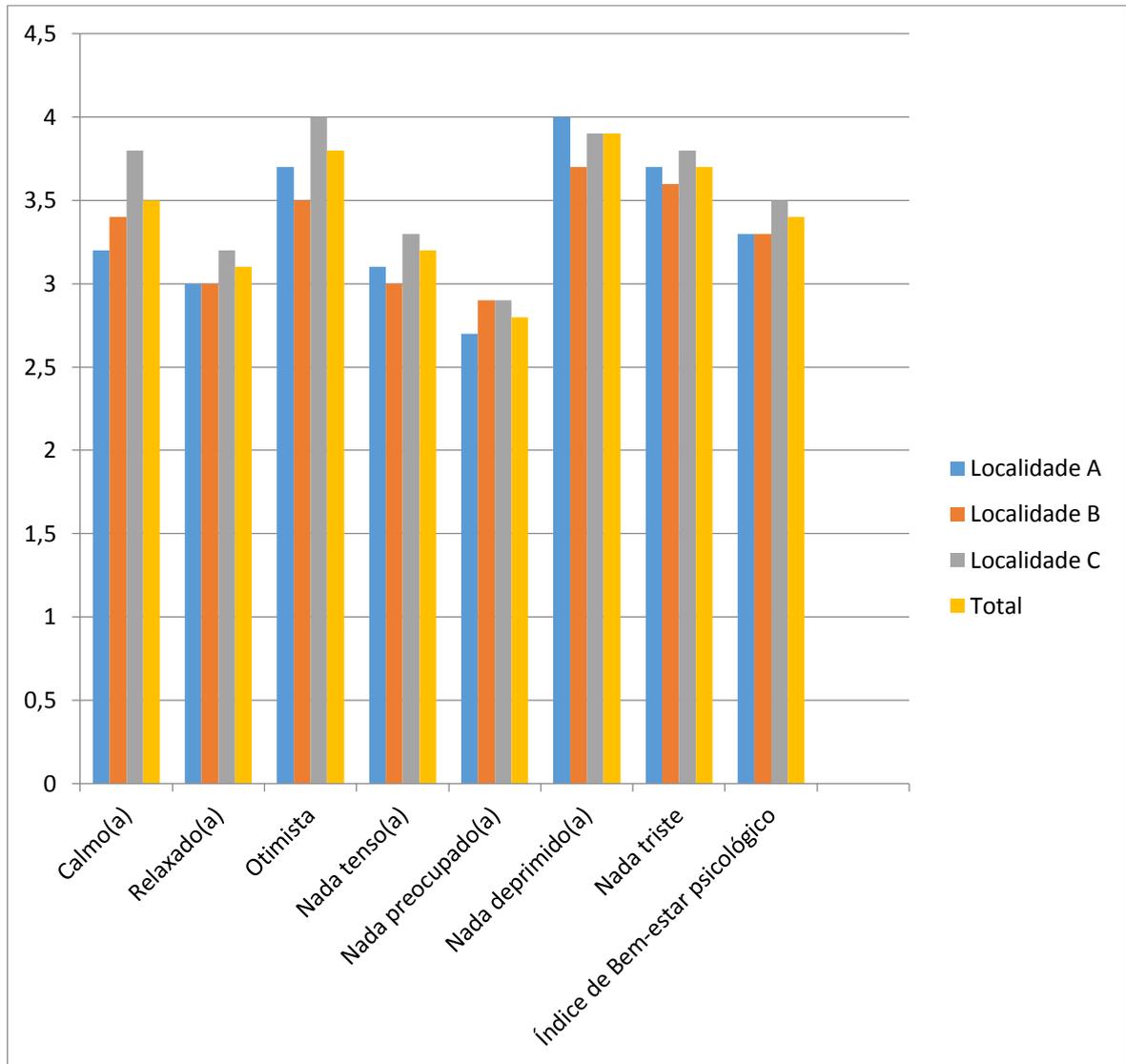
GRÁFICO 5 - Satisfação com a vida – É um indicador geral de felicidade



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de satisfação com a vida **tem uma média = 4,0** onde segundo a tabela de likert concorda.

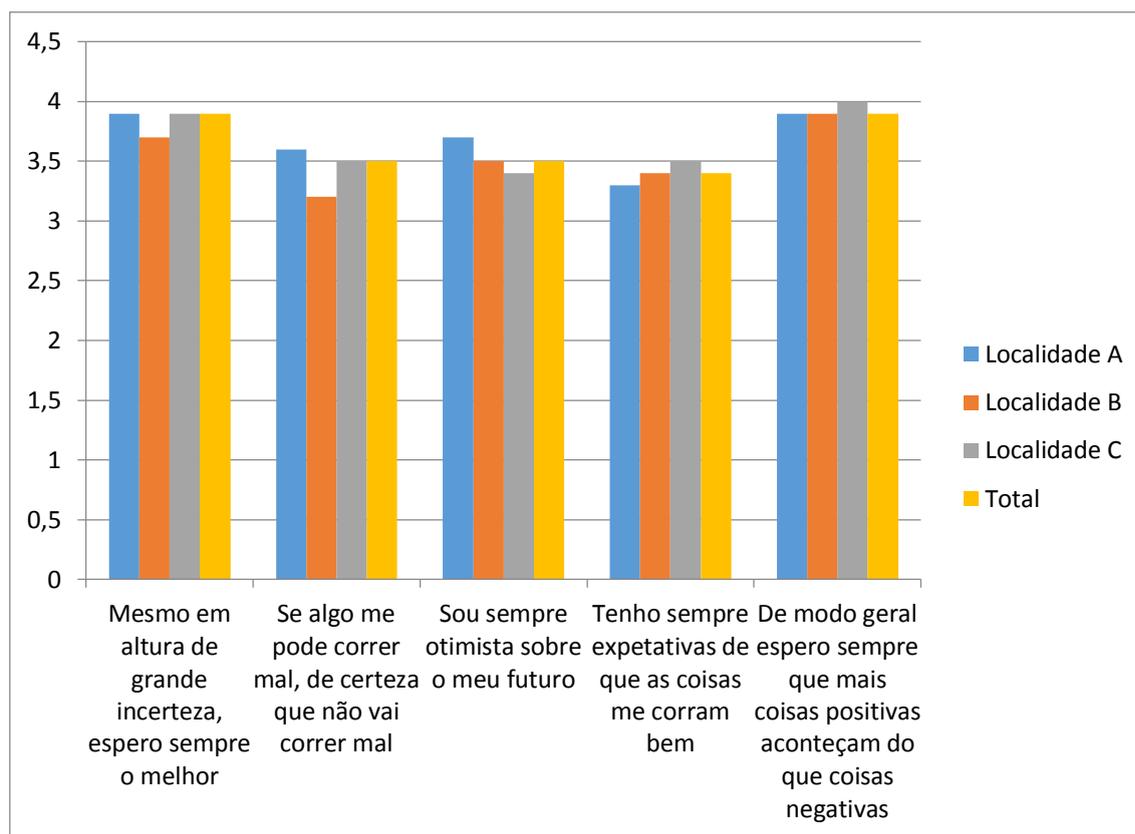
GRÁFICO 6 - Bem-estar psicológico (relacionado com o trabalho)



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de bem-estar psicológico tem uma média = 3,4 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

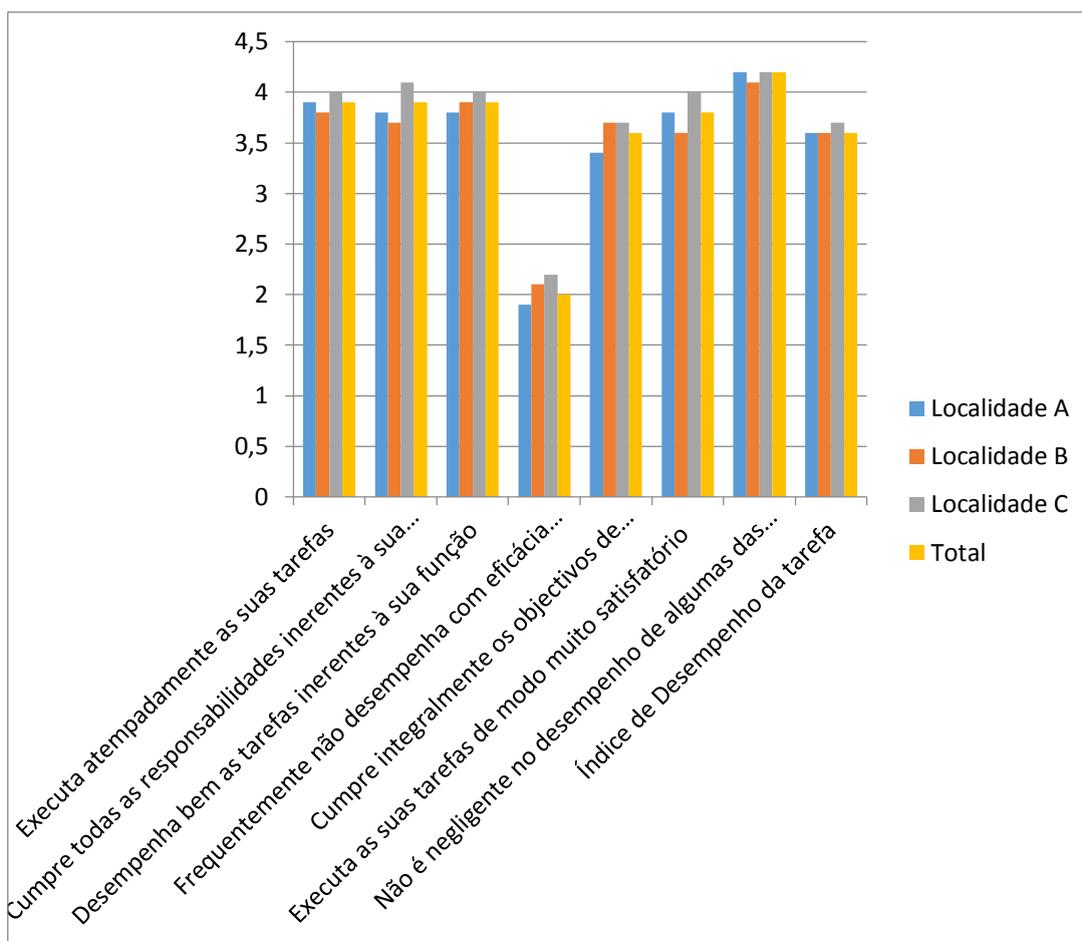
GRÁFICO 7 - Otimismo



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de Otimismo tem uma média = 3,4 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

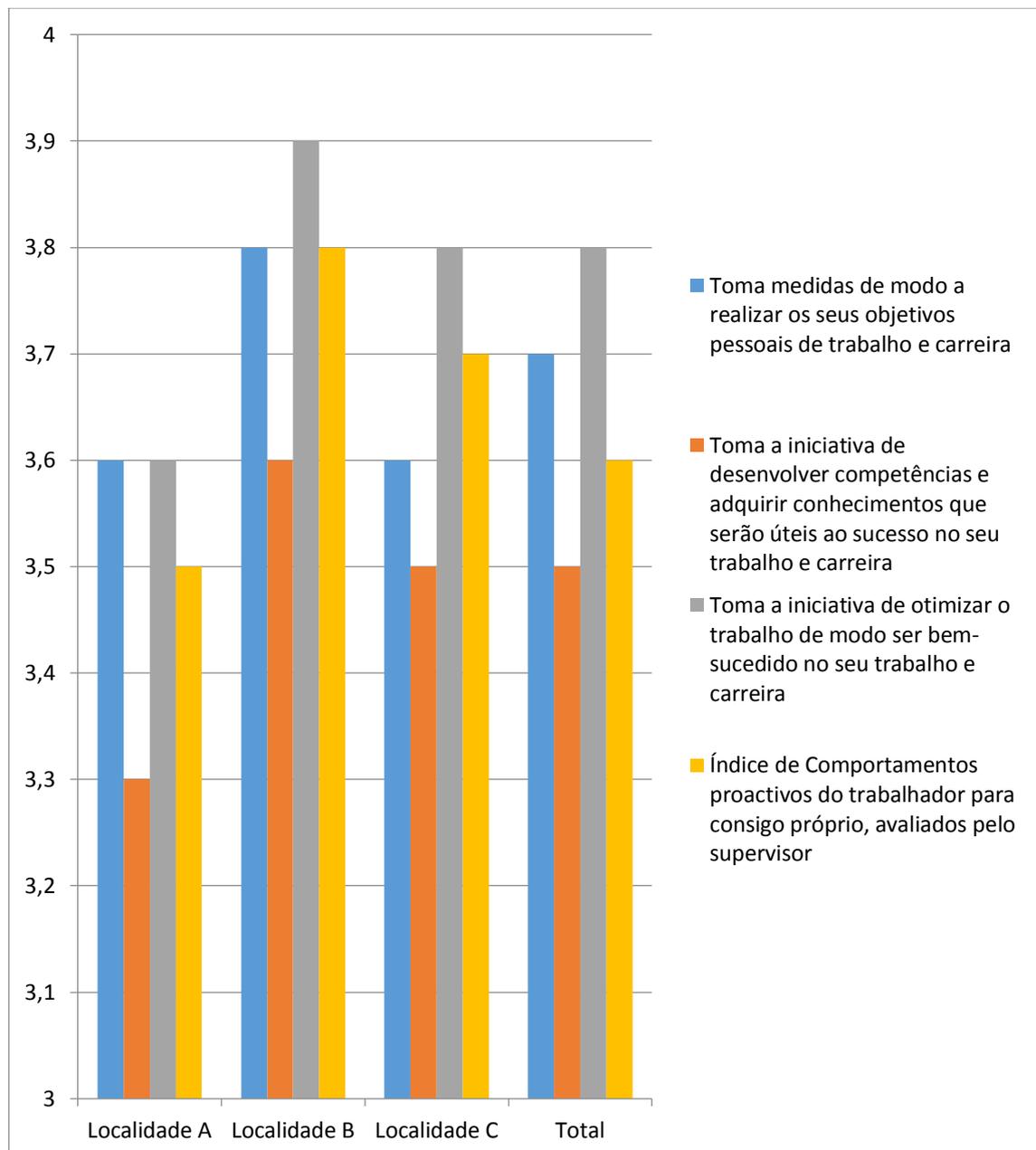
GRÁFICO 8 - Avaliação das tarefas desempenhadas pelos funcionários



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de avaliação das tarefas desempenhadas pelos funcionários tem uma média = 3,5 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

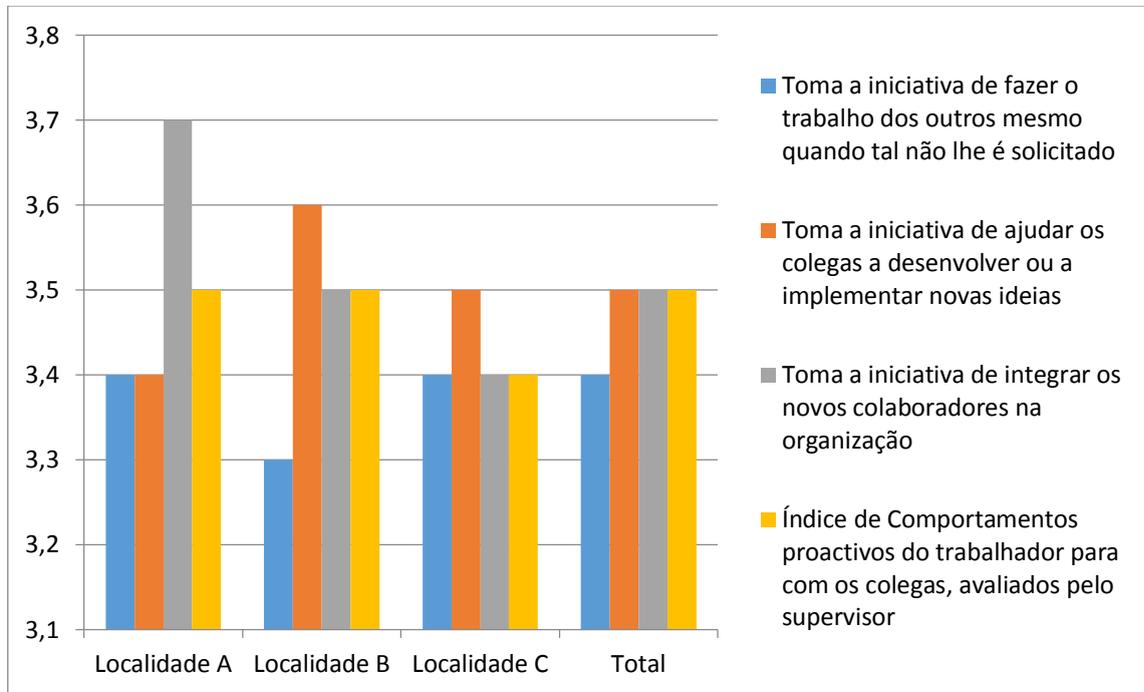
GRÁFICO 9- Comportamento proactivo – É a mesma medida usada no questionário dos subordinados. Neste caso é utilizada como uma dimensão de performance (para com o próprio).



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comportamento proactivo tem uma média = 3,5 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

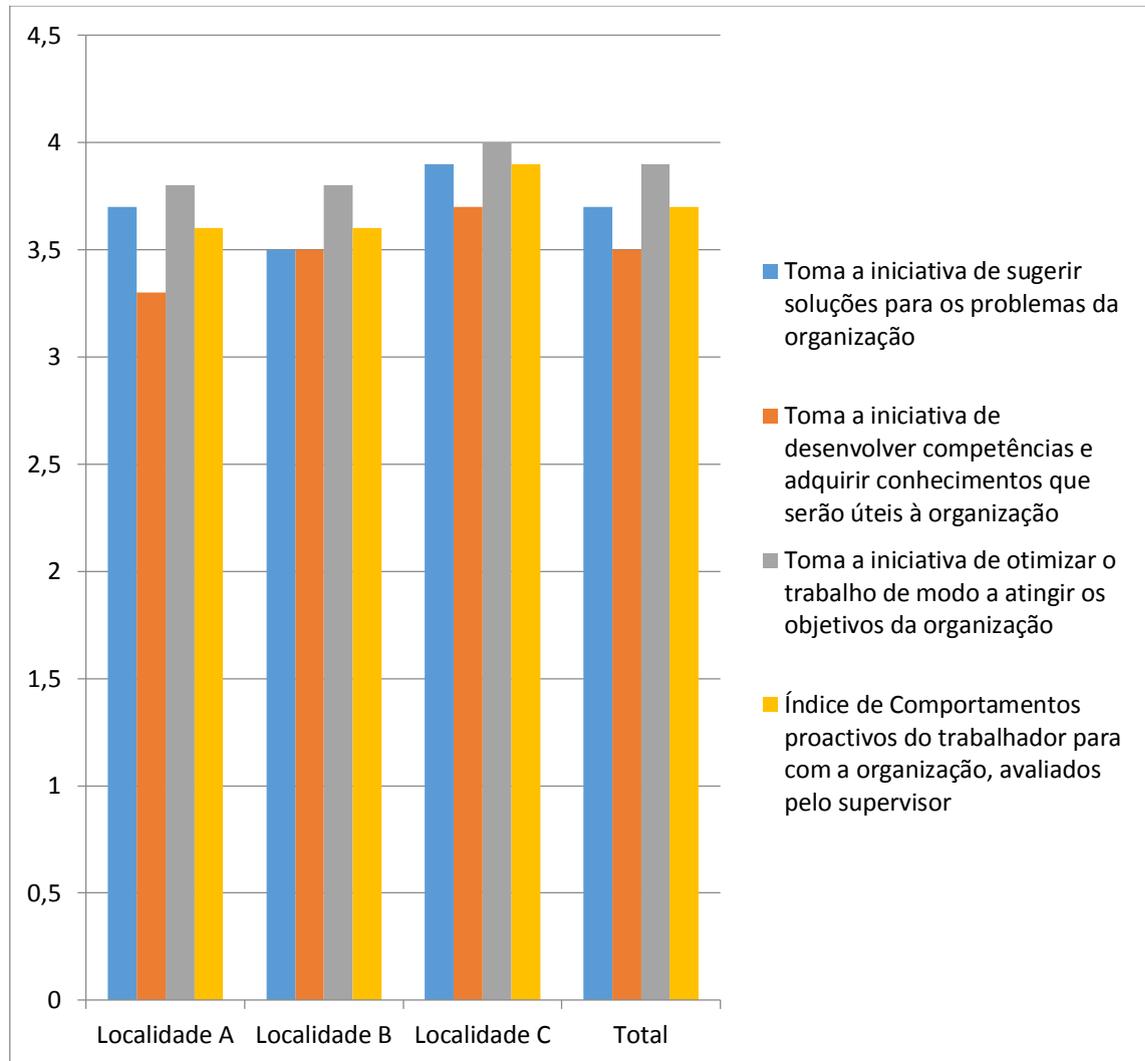
GRÁFICO 10- Comportamento proactivo – É a mesma medida usada no questionário dos subordinados. Neste caso é utilizada como uma dimensão de performance (para com os colegas).



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comportamento proactivo tem uma média = 3,7 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

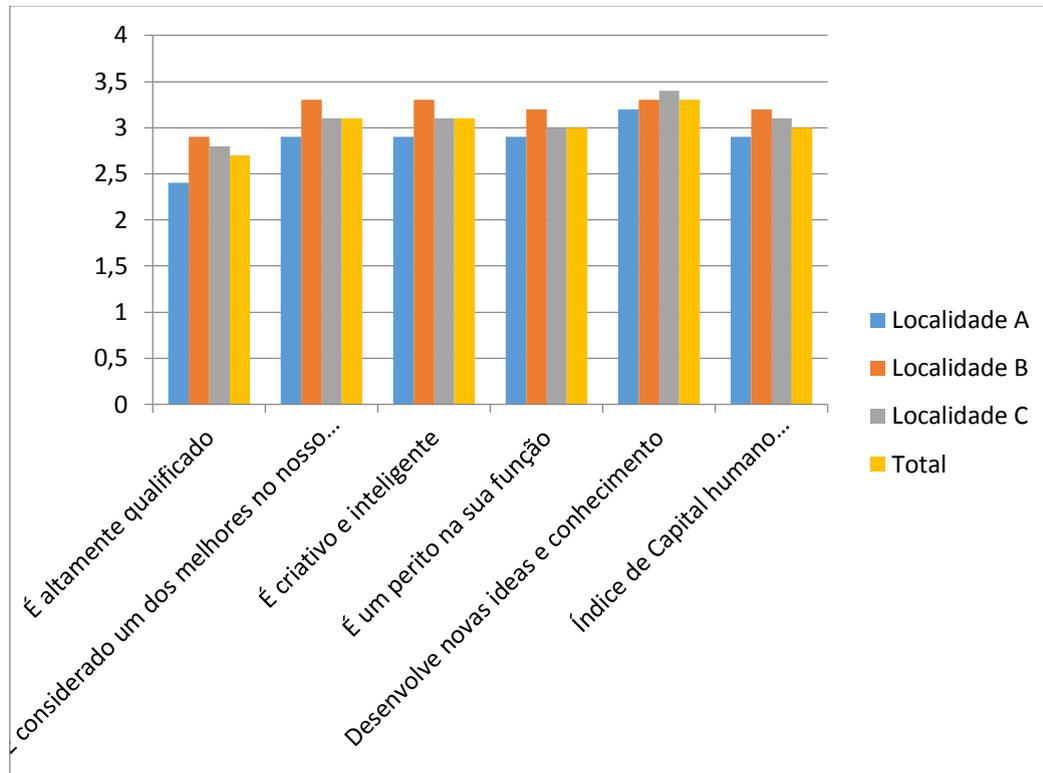
GRÁFICO 11- Comportamento proactivo – É a mesma medida usada no questionário dos subordinados. Neste caso é utilizada como uma dimensão de performance (para a organização).



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comportamento proactivo tem uma média = 3,7 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

GRÁFICO 12 – Capital Humano – É a mesma medida que reflete o nível de conhecimento e as competências do trabalhador



Fonte adaptada: Projeto de investigação da FEUC da qual o autor fez parte

Índice de comportamento proactivos tem uma média = 3,0 onde segundo a tabela de likert nem concorda nem discorda.

### 3.2.1 – Discussão

Diante do objetivo do estudo, investigar a liderança transformacional e motivação dos colaboradores, é possível observar nos inquéritos sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu supervisor, os seguintes índices “satisfação no trabalho”, integridade comportamental”, “comprometimento organizacional” e “comportamento proativo”, quando se correlacionam com as dimensões estudadas estão satisfatórias, podemos assim dizer que a satisfação é um dos fatores de motivação. Entretanto entre as dimensões dessas correlações é necessário ter atenção ao fator salário, que é mostrado de forma insatisfatória. Mas se o colaborador não tiver o prazer em si no que esta realizando, mesmo com um bom salário a motivação tende a diminuir. Pois a mesma estar relacionada com fatores de ordem cognitiva, como a força e a direção do comportamento, em que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de atualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento. E o que podemos observar em “SOBRE VOCÊ”, nos índices de “satisfação com a vida”, “índice de bem estar psicológico” e índice de otimismo, quando correlacionados com as dimensões o que mais tem um índice baixa é o de bem estar psicológico.

Nas entrevistas que foram feitas de forma fundamentada e áudio-gravadas, semiestruturadas aplicadas em 40 entrevistados, nas 3 [três] sedes da instituição, estimulou os entrevistados a pensarem de forma livre mostrando aspectos subjetivos que os levaram a atingir motivações não explícitas de maneira espontânea, levando-a perceber qual motivante e satisfatório é o trabalho realizado por parte da liderança, não somente olhando para os objetivos da organização, mas olhando quem também a constrói, os colaboradores. Os líderes transformacionais motivam os colaboradores a fazer mais do que originalmente é esperado deles de forma que obtenham resultados de ordem superior.



## **PARTE IV - CONCLUSÕES**

### **4.1- Abordagens gerais**

O estudo mostra que, tendo em consideração as entrevistas realizadas, tem-se um líder que constrói de forma contínua a relação com os seus colaboradores, mas uma condicionante importante nesse processo é o tempo de serviço e o amor que os colaboradores têm para com a missão e o trabalho oferecido pela organização para a sociedade, é o que a liderança transformacional se propõe de forma geral e consciente. E outro fator que possibilitou na relação líder-colaborado foi a instituição ter passado pelo processo de certificação da qualidade, como podemos observar na fala do entrevistado número doze, gestora da qualidade.

No meu caso afetou em 100% pois havia muito conflito anterior com a direção, portanto mudou completamente para melhor, no sentido de que eu não tinha autonomia profissional e agora tenho total autonomia profissional tanto no que diz respeito a gestão da qualidade ao que diz respeito ao funcionamento ao centro de atividades ocupacionais e portanto no meu caso melhorou substancialmente, foi quase que uma vida nova. Completamente diferente. (Entrevistado número doze, gestora da qualidade)

Mesmo tratando de uma instituição menos exigente com prazos e com maiores flexibilidade comparada diretamente com as organizações dos demais setores, observa-se que é preciso se dar uma atenção ao bem estar psicológico dessas pessoas que estão bastante envolvidas de forma afetivo com a instituição.

### **4.2 – Recomendações**

A flexibilidade psicológica é saber lidar com o ambiente tenso ou ameaçador de forma racional, mas respeitando os limites do bem-estar psicológico, consigo e com os outros sem deixar que venha lhe sufocar.

Uma recomendação que já foi observada pelo entrevistado número nove é começar se dar mais atenção a saúde mental dos seus colaboradores, pois são pessoas que estão há 20, 25,30 anos na instituição, elas precisam estar oxigenadas mentalmente. E uma ferramenta interessante de ser trabalhada é o treino “on the job” ou em serviço, sendo este um método eficaz de aprendizagem,

pois a mesma vive muito o dia-a-dia e este tipo de treino permite vivenciar de forma prática um determinado trabalho; em sala de aula, auditório, atividades ao ar livre como: arvorismo, rafting, prova de orientação, bússola e jogos cooperativos. O que ia proporcionar um maior bem-estar físico e mental para os colaboradores.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alderfer, Clayton P.; Kaplan, Robert E. & Smith, Ken K. (1974) *The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires*. Administrative Science Quarterly.
- Archer, E. R. (1997) *O mito da motivação*. São Paulo: Atlas.
- Bass, Bernard; AVOLIO, Bruce; ATWATER, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, vol. 45. p 5–34.
- Bavelas, Alex (1967) *O comportamento Humano das empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Bergamini, C. W. (1997) . *A motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper e Row. 1978
- Robbins, SP. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Pearson.
- Caudron, S. O. (1997) *O que motiva os empregados*. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86, março-abril.
- Daft, R. (2005) *Administração moderna*. 9º. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Downton, James (1973). *Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: The Free Press.
- Gil, A. (2002) *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F. (1997) *Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- McClelland D., et al (2005). "Power is the great motivator". *Havard business review*. January- February, pp. 126-139
- Marras, J. (2000) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Maximiano, A. (2006) *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6º. Ed. São Paulo: Atlas.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivacion*. Estados Unidos: Wilder Publications.
- Neves, Augusto Lobato (2002). *Motivação para o Trabalho*. 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Editora RH
- Pilatti, Luiz Alberto. 2009. "Qualidade de Vida e Trabalho: perspectivas na Sociedade do Conhecimento". In: VI LARTA , Roberto et al. (orgs.). Portugal ( 1976) Constituição da República Portuguesa. Acesso em 24 de abril de 2015, disponível em:  
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Rego, A & Pina e Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança X resultados X integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: RH Editores
- Tanenbaum, Robert & Schmidt, Warren (1970). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review
- Teixeira S., McGrawHill (2007) "*Gestão das Organizações*". Lisboa: McGraw-Hill.pp. 140-154
- Wehrich, Heinz (1994). *Management: A Global Perspective*. 10.<sup>a</sup> Edição. New York: McGraw-Hill International Editions.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – GUIÃO PARA DAS ENTREVISTAS



### Guião para Entrevistas - IPSS

- 1) Fale-nos um pouco sobre a sua responsabilidade e seu papel na Instituição;
- 2) Fale-nos um pouco do modelo organizacional. (i.e., estruturas e processos);
- 3) Nos últimos 2 anos, quais são as principais mudanças levadas a cabo na organização, que afectaram a sua forma de trabalho? (Examine as mudanças estruturais e processuais na organização do trabalho. Tente evitar afirmações gerais sobre cortes financeiros);
- 4) A que atribui essas mudanças? Qual a razão dessas mudanças? (Se necessário, examinar com o porquê de estas mudanças terem acontecido, bem como quem ou o quê é responsável. Uma vez mais tentar deixar para trás a crise financeira);
- 5) Qual foi o impacto destas mudanças em sua capacidade de prestar um serviço de qualidade aos pacientes? (Se necessário, analisar perguntando de que forma estas alterações afectaram o seu trabalho e desempenho. Procurar referir pontos positivos e negativos);
- 6) Como é que as alterações afectaram a sua personalidade e o seu bem-estar no trabalho? (Examinar as alterações na carga de trabalho, stress, esgotamento, compromisso com os clientes, a APPACDM e a profissão. (Uma vez mais procurar indicar aspectos positivos);
- 7) Fale-nos um pouco sobre Carreira;
- 8) Fale-nos um pouco sobre Satisfação Profissional;
- 9) Fale-nos um pouco sobre Liderança e Motivação.

O objetivo é entrevistar 10 pessoas em vários cargos mas que representem os principais e mais adequados ao questionário. Queremos obter uma lista das principais alterações organizacionais que são mais frequentemente citadas para inclusão no questionário. Se possível, gostaríamos de conseguir uma lista de atribuições, apesar de algumas respostas fiquem limitadas pela crise financeira. Dependendo da riqueza dos dados, as descobertas podem permitir um reporte útil para a gestão.

Como questão geral, queremos restringir esta questão ao pessoal da Associação ou ir também para práticas gerais.

## ANEXO II- INQUÉRITO POR ENTREVISTA



### O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal

Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores e organizações em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

**Este questionário é confidencial.** As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Drª Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Economia  
Email: tcarla@fe.uc.pt

#### **SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO**

1. Em comparação com organizações no mesmo sector em Portugal como é que avalia:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Muito abaixo da média	Abaixo da média	Na média para o sector	Acima da média	Muito acima da média
1.	O desempenho financeiro da sua organização	<input type="checkbox"/>				
2.	A produtividade da sua organização	<input type="checkbox"/>				
3.	A qualidade do produto ou serviço da sua organização	<input type="checkbox"/>				

2. Qual a percentagem aproximada de trabalhadores na sua organização aos quais as seguintes políticas e práticas de gestão de recursos humanos se aplicaram nos últimos 12 meses?

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores...</i>	<i>Percentagem (%)</i>
1. Que recebeu formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das suas funções	
2. Que recebeu formação em áreas não directamente relacionadas com as suas funções	
3. Que recebeu regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da empresa	
4. Cujo salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras empresas	
5. Cujo desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	
6. Cujos aumentos salariais/promoções têm por base o seu desempenho	
7. Que receberam regularmente informação sobre o seu desempenho por parte do seu superior hierárquico	

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores... (Continuação)</i>		Percentagem (%)
8.	Que tiveram a possibilidade de optar por trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	
9.	Aos quais a organização ofereceu segurança no emprego	
10.	Aos quais a organização aplicou uma política de evitar despedimentos	
11.	Que dispuseram de autonomia para tomar decisões relativas ao modo como desempenharam o seu trabalho	
12.	Percentagem de novas vagas que a organização procurou preencher internamente antes de recorrer a candidatos externos nos últimos 12 meses	
13.	Que trabalharam integrados numa equipa	
14.	Que tiveram oportunidades para expressar as suas opiniões junto dos seus superiores hierárquicos	
15.	Que tiveram a possibilidade de utilizar procedimentos formais para reclamar de decisões que afectassem o seu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	
16.	Que tiveram controlo sobre o modo como desempenharam as suas funções	
17.	Percentagem de novos colaboradores que foram sujeitos a várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	
18.	Percentagem de novos colaboradores aos quais a organização fez questão de salientar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona na fase de seleção.	
19.	Que dispõem de uma carreira bem definida na organização	
20.	Que tiveram possibilidades de promoção dentro da minha organização	
21.	Que tiveram oportunidades de rodar e desempenhar diferentes funções de modo a desenvolver um conjunto mais alargado de competências	
22.	Aos quais a organização deu formação com o objectivo específico de desenvolver a sua capacidade de trabalhar em equipa	
23.	Cuja carreira foi gerida pela organização	
24.	Aos quais a organização encorajou a gerir a sua própria carreira	

2. Na minha organização trabalham \_\_\_\_\_ pessoas.

3. Qual o sector de actividade da sua organização? \_\_\_\_\_

**Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.**



--	--

Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Levará entre 10 e 15 minutos.

**Este questionário é confidencial.** As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC. Com a sua autorização, solicitaremos a opinião do(a) seu supervisor(a) relativamente à sua colaboração. **O seu supervisor(a) não terá acesso às suas respostas.** Do mesmo modo, as respostas do(a) seu supervisor(a) serão **igualmente confidenciais.** De modo a garantir a confidencialidade de todas as respostas pedimos-lhe que entregue o questionário preenchido directamente ao nosso assistente de investigação (**e não ao seu supervisor(a)**).

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deverá assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser a mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a que pretende. Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr<sup>a</sup> Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Economia  
Email: tcarla@fe.uc.pt

**Muito obrigado pela sua participação**

QUESTIONÁRIO

O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal



FE

**A. SOBRE O SEU TRABALHO, A SUA ORGANIZAÇÃO E O SEU SUPERVISOR(A)**

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho, na sua organização e em relação ao seu supervisor(a). Por favor, indique em que medida concorda com cada uma delas.

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu supervisor(a) pratica aquilo que prega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O meu supervisor(a) age de acordo com os valores que professa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Muitas vezes sinto que tenho demasiado <i>stress</i> no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Preocupo-me muito com o meu trabalho fora das horas de serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estou seriamente a considerar mudar de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Não me sinto emocionalmente ligado(a) à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se o meu supervisor(a) diz que vai fazer uma coisa, cumpre sempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Procuro desenvolver as minhas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Procuro desenvolver-me profissionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Procuro aprender coisas novas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tomo medidas para tornar o meu trabalho menos intenso mentalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Procuro tornar o meu trabalho menos intenso emocionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Faço a gestão do meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujos problemas me possam afetar emocionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Peço ao meu supervisor(a) que me treine e ajude a desenvolver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Pergunto ao meu supervisor(a) se está satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Procuro inspiração junto do meu supervisor(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Quando um projeto interessante aparece ofereço-me para participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Quando há novos desenvolvimentos, sou sempre um do(a)s primeiros(a) a inteirar-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Quando não há muito para fazer no trabalho procuro começar novos projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tomo medidas de modo a realizar os meus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir sucesso pessoal no trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Tomo a iniciativa de integrar novos colegas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tomo a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não me é solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. As acções do meu supervisor(a) são consistentes com aquilo que diz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O meu supervisor(a) cumpre as promessas que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
36.	Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	O meu supervisor(a) faz aquilo que diz que vai fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Se pudesse saia hoje da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Quando o meu supervisor(a) promete uma coisa tenho a certeza de que cumpre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	O meu trabalho é muito <i>stressante</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas são utilizadas na sua empresa.**

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Recebo formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tenho formação em áreas não directamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Recebo regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	O meu salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Os meus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Recebo regularmente informação sobre o meu desempenho do meu superior(a) hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A minha organização oferece-me a possibilidade de trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A minha organização tem como política evitar despedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Tenho autonomia para tomar decisões relativas ao modo como faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	A minha organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Trabalho integrado(a) numa equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Onde trabalho há muito poucas diferenças de estatuto visíveis entre grupos de trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	A minha organização tem procedimentos formais que me permitem reclamar de decisões que afectem o meu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Controlo o modo como desempenho as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	A minha organização utiliza várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Quando a minha organização recruta um novo colaborador(a) salienta as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Tenho uma carreira bem definida na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Tenho possibilidades de promoção dentro da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Tenho oportunidades de rodar e desempenhar funções diferentes de modo a desenvolver un conjunto mais alargado de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	A minha organização dá-me formação com o objectivo específico de desenvolver a minha capacidade de trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	A minha organização gere a minha carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	A minha organização encoraja-me a gerir a minha própria carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. SOBRE VOCÊ**

1. Como é que se sente na sua vida? Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Se algo me pode correr mal, de certeza que vai correr mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Estou satisfeito(a) com a minha vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sou sempre otimista sobre o meu futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Raramente tenho expetativas de que as coisas me corram bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	De modo geral espero sempre que mais coisas positivas aconteçam do que coisas negativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Raramente tenho expectativas de que coisas boas me aconteçam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sou capaz de atingir a maioria dos objetivos a que me proponho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Quando enfrento tarefas difíceis tenho a certeza de que serei capaz de as desempenhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Em geral sinto que sou capaz de atingir objetivos importantes para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Creio que serei capaz de ser bem-sucedido em qualquer objetivo a que me proponha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Sou capaz de ultrapassar muitos obstáculos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Estou confiante de que sou capaz de desempenhar bem muitas tarefas diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Em comparação com os outros, desempenho bem a maior parte das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Mesmo quando as coisas são difíceis, consigo ter bom desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. As questões seguintes são sobre o modo como se tem sentido ao longo das últimas 4 semanas no seu trabalho. Por favor indique com que frequência se sentiu...

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
1.	Tenso(a)	<input type="checkbox"/>				
2.	Preocupado(a)	<input type="checkbox"/>				
3.	Calmo(a)	<input type="checkbox"/>				
4.	Relaxado(a)	<input type="checkbox"/>				
5.	Deprimido(a)	<input type="checkbox"/>				
6.	Triste	<input type="checkbox"/>				
7.	Otimista	<input type="checkbox"/>				

1. **Sexo:** Masculino  Feminino
2. **Idade :** \_\_\_\_\_ anos
3. **Estado Civil:** Casado(a)/União de facto  Solteiro/viúvo/divorciado(a)
4. **Categoria Profissional:** Director de Empresa  Quadro Superior  Quadro intermédio  Administrativo   
Trabalhador Não Qualificado/Manual  Outra?  Qual? \_\_\_\_\_
5. **Aproximadamente há quanto tempo está na sua empresa?** \_\_\_\_Anos \_\_\_\_ Meses
6. **Em média quantas horas trabalha por semana?** \_\_\_\_\_ horas
7. **O seu contrato de trabalho é:** Sem termo (efectivo)  A termo incerto  A termo certo (a prazo)   
Outro?  Qual? \_\_\_\_\_
8. **O seu contrato de trabalho é:** A tempo inteiro  A tempo parcial
9. **Você é:** Trabalhador por conta própria  Trabalhador por conta de outrem  Trabalhador independente
10. **O seu salário mensal (bruto) é:** Menos de 500€  Entre 501€ e 1000€  Entre 1001€ e 1500€   
Entre 1501€ e 2000€  Entre 2001€ e 3000€  Mais de 3001€
11. **Habilitações Académicas:** Até ao 9º ano de escolaridade  12º ano  Ensino Superior
12. **Nacionalidade:** Portuguesa  Outra  Qual? \_\_\_\_\_

**Mantenha-se em contacto connosco**

A FEUC está a desenvolver um estudo sobre as atitudes dos trabalhadores face ao trabalho e à carreira e sobre as políticas de gestão das empresas na região centro de Portugal e gostaríamos, desde já, de o(a) convidar a participar. Para tal solicitamos-lhe que nos faculte um contacto de email (de preferência pessoal) para que o(a) possamos contactar no futuro onde quer que esteja. Gostaríamos igualmente de usar esse contato para o convidar para as apresentações de resultados que periodicamente fazemos na faculdade e para o informar sobre cursos e seminários gratuitos que poderá frequentar. Assumimos o compromisso de não divulgar o seu contacto com outras entidades. Não nos indique o seu nome de modo a manter a sua participação anónima e confidencial.

Sim, gostaria de continuar a participar e o meu email é \_\_\_\_\_

**Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.**



Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra está a realizar um estudo sobre atitudes e opiniões de trabalhadores de diversas empresas acerca de assuntos relacionados com o seu trabalho, a sua carreira, e a sua organização. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Não levará mais de 10 minutos.

Como o nosso assistente de investigação terá certamente informado, foi também entregue um questionário a um dos seus colaboradores. As questões que lhe colocamos aqui dizem respeito a esse colaborador (\_\_\_\_\_), que nos deu permissão para lhe colocarmos algumas perguntas sobre o seu trabalho.

**Este questionário é confidencial.** O seu colaborador não receberá a sua informação, uma vez que todas as respostas (as suas e as do seu colaborador) são tratadas confidencial e anonimamente. De modo a garantir a confidencialidade solicito-lhe que entregue apenas o questionário preenchido ao nosso assistente de investigação, retirando a folha de rosto com a identificação do seu subordinado. Quaisquer dúvidas no preenchimento poderão ser esclarecidas pelo nosso assistente de investigação.

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deve assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a opção que pretende.

Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr<sup>a</sup> Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Economia  
Email: [tcarla@fe.uc.pt](mailto:tcarla@fe.uc.pt)

**Muito obrigado pela sua participação**



FE

## QUESTIONÁRIO Os meus Subordinados e Eu

As afirmações seguintes deverão ser aplicadas ao seu subordinado(a) identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá assinalar, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o seu subordinado. Se tiver dúvidas no preenchimento contacte o nosso assistente de investigação. Muito obrigado pela sua colaboração.

Este colaborador...		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
<i>(Escolha a opção apropriada)</i>						
1.	Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Defende a organização de críticas feitas por outros empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis ao sucesso no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Ajuda os colegas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo ser bem-sucedido no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	É altamente qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Toma a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não lhe é solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	É considerado um dos melhores no nosso setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	É criativo e inteligente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Toma a iniciativa de ajudar os colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	É um perito na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Desenvolve novas ideias e conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Toma a iniciativa de integrar os novos colaboradores na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Executa atempadamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Cumprir todas as responsabilidades inerentes à sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Desempenha bem as tarefas inerentes à sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Cumprir integralmente os objetivos de desempenho que lhe são propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>