EMANUEL ONOFRE SERRA LAMEIRAS

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ENSAIO NO SECTOR DA SAÚDE

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Vila Real, 2010

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ENSAIO NO SECTOR DA SAÚDE

Autor:

Emanuel Onofre Serra Lameiras

Orientadores:

Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Professora Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira

Vila Real, 2010

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Domingos e Hermínia,
Aos meus irmãos Fernanda, Rodrigo e Telmo
Pela sua constante presença na minha vida
Que com o seu exemplo de fé, coragem e fortaleza
Me ensinaram a enfrentar todos os desafios do caminho...

Obrigado por me terem ensinado
que os conhecimentos só adquirem sentido quando
alicerçados em valores éticos e humanos.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, quero expressar a minha imensa gratidão a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a sua execução.

Aos meus queridos pais Domingos e Hermínia, aos meus queridos irmãos, Fernanda, Rodrigo e Telmo, à minha querida amiga Telma, pelas preces, apoio e carinho a mim dedicados. Nenhuma palavra poderia expressar a minha gratidão pelo tempo compartilhado em discussões inspiradoras, pelo incentivo constante ao desenvolvimento das minhas potencialidades e pela incomensurável paciência nos momentos em que nem eu mesmo me suportava...Enfim, por todo o cuidado e atenção dedicada a mim no tempo de realização deste trabalho.

A todos os meus familiares e amigos, pelo apoio incondicional e alegrias no tempo compartilhado.

"Feliz aquele que encontra a sua família em sua família..." Edgar Morin

À Professora Doutora Carla Susana da Encarnação Marques e à Professora Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira, minhas orientadoras neste trabalho, pela transmissão dos conhecimentos, sugestões emitidas para o enriquecimento do estudo, pelas diversas revisões feitas, pelas constantes palavras de incentivo e pela disponibilidade que sempre demonstraram, sendo decisivas para a concretização desta dissertação.

Ao Doutor João Nobre pelo tempo, acompanhamento e apoio disponibilizado no trabalho e análise estatística dos dados.

À Doutora Berta Ferreira Milheiro Nunes, Coordenadora da Sub-Região de Saúde de Bragança, por ter acedido viabilizar a realização deste estudo.

A todos os profissionais que participaram neste estudo, respondendo aos questionários, pois sem eles este trabalho não seria possível.

Aos profissionais que me ajudaram na recolha dos questionários em cada Unidade de Saúde.

RESUMO

Os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar no decurso do tempo. E sugere que, provavelmente, a liderança adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas.

Atendendo a que vivemos numa era de globalização, em que a tecnologia, as estratégias e a estrutura das organizações são quase uniformes, a verdadeira vantagem competitiva só poderá surgir das competências dos recursos humanos.

Os líderes também alcançaram um papel de destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos colaboradores, motivação esta que é o motor que potencia capacidade para que os colaboradores sejam persistentes visando alcançar os seus objectivos.

Esta investigação analisa a relação entre os comportamentos do líder e a motivação dos colaboradores. Foram consideradas seis dimensões de liderança (decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho) para a caracterização do líder e três dimensões de motivação (sucesso, afiliação e poder) para aferir as necessidades motivacionais dos colaboradores. A amostra é constituída por 361 colaboradores das 15 Unidades de Saúde da ARS Norte – SRS de Bragança, que caracterizam o líder e se pronunciam sobre a sua motivação. Os resultados evidenciam o estilo de líder integrador (55,50%), conseguindo este influenciar a motivação dos colaboradores, cujas necessidades de sucesso assumem uma maior preponderância na hierarquia das suas necessidades motivacionais. É provável que tal facto suceda porque estes líderes criam ambiente favorável ao trabalho, onde as necessidades dos colaboradores são apoiadas e onde a sua criatividade é encorajada. Por isso, contribuem para a motivação dos colaboradores e conseguem minimizar as situações desagradáveis e promover a criação e implementação de objectivos mais difíceis de alcançar.

Palavras-chave: liderança; motivação; clima organizacional; unidades de saúde.

ABSTRACT

The concepts and understanding of leadership have changed through time and suggest that leadership will probably acquire new meanings and be the subject of new approaches in the future. Since societies, organizations and people change, it is presumed that new windows of understanding will be opened.

We know that we live in an era of globalization in which technology, strategies and the structure of organizations are practically uniformed. The real competitive advantage will only come from the competency of human resources.

Leaders have also reached a notable role in organizations, whether by taking strategic decisions, or by the motivation of collaborators, a motivation that is the motor which generates the capacity for collaborators to be persistent in focusing to reach their objectives.

This investigation analyses the relationship between the behaviours of a leader and the motivation of collaborators. Six aspects of leadership were considered (decisions, convictions, conflict, emotions, sense of humor and dedication) in characterizing a leader and three aspects of motivation (achievement, affiliation and power) in understanding the motivational needs of collaborators. The sample consists of 361 collaborators of the 15 health units of the Regional Health Administration – Sub-Region of Bragança who chose characteristics they believed pertained to a leader and indicated factors that related to their own motivation. The results show the style of the integrated leader (55,50%) who is able to influence the motivation of his collaborators whose needs for fulfilment have a greater predominance in the hierarchy of their motivational needs. This fact is probably so because these leaders create a favourable work environment where the needs of the collaborators are supported and their creativity encouraged. Therefore, these leaders contribute to the motivation of the collaborators, succeed in minimizing unpleasant situations and promote the creation and implementation of objectives that are more difficult to reach.

Key-words: leadership; motivation; organizational environment; health units.

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO 1

1.1 – INTRODUÇÃO 3

1.2 - RELEVÂNCIA E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO 5

1.3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 7

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO 9

2.1 - A LIDERANÇA 11

2.1.1 - O conceito de Liderança 12

2.1.2 – Liderança *versus* Gestão 16

2.1.3 – Principais Teorias de Liderança 18

2.1.3.1 – Abordagem dos Traços ou Perfil 19

2.1.3.2 – Abordagem Comportamental 21

2.1.3.3 – Abordagem Contingencial ou Situacional 27

2.1.3.3.1 – A Teoria *Continuum* de Liderança 28

2.1.3.3.2 – A Teoria do Poder-Influência 29

2.1.3.3.3 – A Teoria da Contingência de Fiedler 31

2.1.3.3.4 – A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard 33

2.1.3.3.5 – A Teoria Caminho-Objectivo 36

2.1.3.3.6 – A Teoria Normativa da Tomada de Decisão 38

2.1.3.3.7 – A Teoria dos Substitutos de Liderança 40

2.1.3.3.8 – A Teoria das Ligações Múltiplas 41

2.1.3.3.9 – A Teoria dos Recursos Cognitivos 43

2.1.3.4 – Abordagem Integrativa 45

2.1.3.4.1 – A Liderança Carismática 46

2.1.3.4.2 – A Liderança Transaccional *versus* Transformacional 49

2.1.3.4.3 – A Liderança Transformacional *versus* Carismática 51

2.1.3.5 – Abordagem Contemporânea 52

2.1.3.5.1 – A Teoria das Trocas Líder-Membro 52

2.1.4 – Súmula Conclusiva 54

2.2 - A MOTIVAÇÃO 56

2.2.1 - O conceito de Motivação 57

2.2.1.1 - O Ciclo do Comportamento Motivado 59

2.2.2 – Principais Teorias de Motivação 61

2.2.2.1 – Teorias de Conteúdo Gerais 63

2.2.2.1.1 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow 63

2.2.2.1.2 – A Teoria ERG de Alderfer 67
2.2.2.1.3 – A Teoria dos Motivos de McClelland 69
2.2.2.2 – Teorias de Conteúdo Organizacionais 73
2.2.2.2.1 – A Teoria Bifactorial de Herzberg 73
2.2.2.2.2 – O Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham 76
2.2.2.3 – Teorias de Processo Gerais 79
2.2.2.3.1 – A Teoria da Equidade de Adams 79
2.2.2.3.2 – A Teoria do Reforço ou Modificação do Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner 82
2.2.2.4 – Teorias de Processo Organizacionais 84
2.2.2.4.1 – A Teoria da Definição/Fixação de Objectivos de Locke e Latham 84
2.2.2.4.2 – A Teoria das Expectativas de Victor Vroom 86
2.2.2.4.3 – A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci 88
2.2.3 – Súmula Conclusiva 90
2.3 – OS GRUPOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL 92
2.4 – ABORDAGEM DE SUPORTE À INVESTIGAÇÃO 97

CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO PRÁTICA 99
3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 101
3.1.1 – Da criação ao actual estatuto do Sistema Nacional de Saúde 101
3.1.2 – Os Centros de Saúde 103
3.1.3 – Justificação e escolha da Organização 105
3.2 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 106
3.2.1 – Procedimentos e Operacionalização de Conceitos 107
3.2.2 – O Instrumento de Medida 107
3.2.3 – Procedimentos de Aplicação e Tratamento Estatístico 109
3.2.4 – Universo e Amostra da População 111
3.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 112
3.3.1 – Caracterização da Amostra 112
3.3.1.1 – Análise de Correspondências Múltiplas 120
3.3.2 – Análise descritiva dos valores das variável Liderança 122
3.3.2.1 – Análise de *Clusters* 124
3.3.2.2 – Comparação dos *scores* da Liderança com as variáveis da Caracterização da Amostra 127
3.3.3 – Análise descritiva dos valores das variável Motivação 141
3.3.3.1 – Análise de Factorial Confirmatória 143

3.3.3.2 – Comparação dos *scores* da Motivação com as variáveis da Caracterização da Amostra 147
3.3.4 – Comparação do Estudo da Correlação entre a Liderança e a Motivação 160
3.3.5 – Análise de *Clusters* e Estudo da Correlação das variáveis Liderança e Motivação em relação às Unidades de Saúde 161
3.3.6 – Modelo das Equações Estruturais 164
3.3.6.1 – Medidas de Ajustamento 167
3.3.6.2 – Modelo em que a Liderança influência a Motivação 168
3.3.7 – Síntese e Discussão dos Resultados 171

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 178
4.1 – CONCLUSÕES 180
4.2 – RECOMENDAÇÕES 186
4.3 – IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO 186
4.4 – SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES 189

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 190

ANEXOS 203
ANEXO I – QUESTIONÁRIO 205
ANEXO II – TABELAS DA POPULAÇÃO EM ESTUDO 211
ANEXO III – TABELAS DE FREQUÊNCIA 217
ANEXO IV – TABELAS DE GRAU DE CONCORDÂNCIA 223
ANEXO V – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE RECOLHA DE DADOS 227

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Metodologia de Investigação 8
FIGURA 2.1 - Dinâmica da liderança no processo organizacional 12
FIGURA 2.2 - Modelo de liderança da Universidade de Ohio 23
FIGURA 2.3 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton 25
FIGURA 2.4 - Modelo do *Continuum* de Liderança 28
FIGURA 2.5 - Modelo Contingencial de Fiedler 33
FIGURA 2.6 - Modelo de liderança de Hersey e Blanchard 35
FIGURA 2.7 - Modelo Cognitivo-Motivacional 37
FIGURA 2.8 - Modelo das ligações múltiplas 42
FIGURA 2.9 - O carisma segundo Klein e House 47
FIGURA 2.10 - Dinâmica de desempenho 57
FIGURA 2.11 - As etapas do ciclo de comportamento motivado, envolvendo a satisfação de uma necessidade 60
FIGURA 2.12 - O ciclo de comportamento motivado, com frustração ou comportamento compensatório 61
FIGURA 2.13 - Hierarquia das Necessidades de Maslow 64
FIGURA 2.14 - Níveis de Necessidades de Alderfer 68
FIGURA 2.15 - O modelo das características da função 77
FIGURA 2.16 - Teoria da Equidade 80
FIGURA 2.17 - Modelo da Definição/Fixação de Objectivos 85
FIGURA 2.18 - A Teoria das Expectativas 87
FIGURA 2.19 - Modelo da Eficácia dos Grupos de Trabalho 95
FIGURA 2.20 - Das Abordagens às Teorias de Suporte à Investigação 97
FIGURA 3.1 - Construção metodológica 106
FIGURA 3.2 - Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e sexo 112
FIGURA 3.3 - Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e estado civil 113
FIGURA 3.4 - Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e sexo 114
FIGURA 3.5 - Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e idade 115
FIGURA 3.6 - Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e vínculo à organização 116
FIGURA 3.7 - Distribuição dos valores percentuais da variável: formação académica e total de anos de serviço 117
FIGURA 3.8 - Distribuição dos valores percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e função desempenhada 118
FIGURA 3.9 - Distribuição dos valores percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e vínculo à organização 119

FIGURA 3.10 - Distribuição dos valores percentuais da variável: total de anos de serviço e idade 120
FIGURA 3.11 - Análise de correspondências múltiplas entre as variáveis em estudo 121
FIGURA 3.12 - Distribuição dos valores percentuais da variável liderança nos diferentes aspectos 122
FIGURA 3.13 - Gráfico de sedimentação dos valores próprios, segundo o número de *clusters* a reter 125
FIGURA 3.14 - Dendograma da análise dos valores próprios segundo o número de *clusters* a reter ... 126
FIGURA 3.15 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e sexo 128
FIGURA 3.16 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e idade 129
FIGURA 3.17 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e estado civil 130
FIGURA 3.18 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e formação académica 132
FIGURA 3.19 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e função desempenhada 133
FIGURA 3.20 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e unidade de saúde 134
FIGURA 3.21 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e tempo der serviço na unidade de saúde 136
FIGURA 3.22 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e tempo total de serviço 138
FIGURA 3.23 - Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e vínculo à organização 139
FIGURA 3.24 - Distribuição dos valores percentuais da variável motivação nas diferentes necessidades 141
FIGURA 3.25 - Perfil de motivação dos colaboradores nas orientações para cada uma das necessidades de sucesso, afiliação e poder 143
FIGURA 3.26 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e sexo 147
FIGURA 3.27 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e idade 148
FIGURA 3.28 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e estado civil 149
FIGURA 3.29 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e formação académica 150
FIGURA 3.30 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e função desempenhada 152
FIGURA 3.31 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e unidade de saúde 153
FIGURA 3.32 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e tempo de serviço na unidade de saúde 155
FIGURA 3.33 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e tempo total de serviço 156
FIGURA 3.34 - Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e vínculo à organização 157
FIGURA 3.35 - Gráficos de correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação 160
FIGURA 3.36 - Gráfico de sedimentação dos valores próprios, segundo o número de *clusters* a reter 162
FIGURA 3.37 - Dendograma da análise dos valores próprios segundo o número de *clusters* a reter ... 162
FIGURA 3.38 - Gráficos de correlação dos *scores* médios da variável: liderança, motivação unidades de saúde 163
FIGURA 3.39 - Processo de estruturação 166
FIGURA 3.40 – Modelo de medição do estilo de liderança sobre as necessidades de motivação 169

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Algumas definições sobre liderança 15
QUADRO 2.2 - Principais abordagens de liderança 19
QUADRO 2.3 - Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança 27
QUADRO 2.4 - As oito situações de Fiedler 32
QUADRO 2.5 - Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidades dos colaboradores 34
QUADRO 2.6 - Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom/Yetton/Jago 38
QUADRO 2.7 - Comparação das teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança ... 45
QUADRO 2.8 - Componentes da liderança transaccional e transformacional 51
QUADRO 2.9 - Algumas definições sobre motivação 58
QUADRO 2.10 - Uma taxonomia das teorias da motivação 62
QUADRO 2.11 - Caracterização sumária das necessidades de sucesso, afiliação e poder 72
QUADRO 2.12 - Teorias das necessidades 76
QUADRO 2.13 - Principais diferenças entre as teorias de motivação 90
QUADRO 3.1 - As dimensões da liderança e da motivação 108
QUADRO 3.2 - Partes, dimensões/componentes e técnicas estatísticas associadas 110
QUADRO 3.3 - Síntese dos aspectos metodológicos utilizados 111
QUADRO 3.4 - Percentagem atribuídas pelos colaboradores em cada um dos estilos de liderança 127
QUADRO 3.5 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e sexo 129
QUADRO 3.6 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e idade 130
QUADRO 3.7 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e estado civil 131
QUADRO 3.8 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e formação académica 132
QUADRO 3.9 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e função desempenhada 134
QUADRO 3.10 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e unidade de saúde 135
QUADRO 3.11 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e tempo de serviço na unidade de saúde 137
QUADRO 3.12 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e tempo total de serviço 138
QUADRO 3.13 - Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e vínculo à organização 140
QUADRO 3.14 - Caracterização global das variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes em função dos estilos de liderança 140
QUADRO 3.15 - Motivação dos colaboradores: análise factorial dos componentes principais, após rotação *varimax* 146
QUADRO 3.16 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e sexo 148
QUADRO 3.17 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e idade 149
QUADRO 3.18 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e estado civil 150
QUADRO 3.19 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e formação académica 151
QUADRO 3.20 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e função desempenhada 152

QUADRO 3.21 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e unidade de saúde..... 154
QUADRO 3.22 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e tempo de serviço na unidade de saúde 155
QUADRO 3.23 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e tempo total de serviço..... 157
QUADRO 3.24 - Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e vínculo à organização 158
QUADRO 3.25 - Caracterização global das variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes em função das necessidades motivacionais dos colaboradores 158
QUADRO 3.26 - Caracterização global das observações: média e desvio padrão, para as variáveis liderança e motivação 159
QUADRO 3.27 - Correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação 160
QUADRO 3.28 - Correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação em relação aos *clusters* das unidades de saúde..... 163

LISTA DE SIGLAS

ARS	Administração Regional de Saúde
SRS	Sub-Região de Saúde
GLOBE	*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*
LPC	*Least Preferred Coworker*
TLM	Trocas Líder-Membro
ERG	*Existence, Relatedness and Growth*
TAT	*Thematic Apperception Test*
SMART	*Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed*
ModCO	Modificação do Comportamento Organizacional
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SLS	Sistemas Locais de Saúde
CRI	Centros de Responsabilidade Integrada
EPE	Empresa Pública Empresarial
USF	Unidade de Saúde Familiar
SUB	Serviço de Urgência Básica
INE	Instituto Nacional de Estatística
SPSS	*Statical Package for the Social Science*
AMOS	*Analysis of Moment Structures*
ACM	Análise de Correspondências Múltiplas
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SEM	*Structural Equation Modelling*
$\chi 2$	Qui-Quadrado
GFI	*Goodness-of-Fit Índex*
AGFI	*Adjusted Goodness-of-Fit Índex*
RMSEA	*Root Mean Square Error of Approximation*
CFI	*Comparative Fit Índex*

CAPÍTULO I

Introdução da Problemática em Estudo

1.1 – INTRODUÇÃO

> *Toda a gente deseja ter uma organização eficaz, mas ninguém está de acordo sobre como isso poderia suceder. (...) Todos concordam em que deveríamos tentar tornar as organizações mais 'eficazes', mas ninguém está de acordo sobre o que é a eficácia e como deve ser medida.*
>
> Banner e Gagné *in* Rego e Cunha (2007b: 41)

Nas organizações, existem fontes de valor que são pouco visíveis aos métodos tradicionais de análise económica e financeira, fontes estas que representam o seu bem mais precioso, o seu contingente humano, as pessoas.

Estes capitais de conhecimento, são considerados activos intangíveis no desenvolvimento da organização, factores chave da sua diferenciação, daí a sua importância como motor de desenvolvimento.

Esta abordagem comportamental, ultrapassa a visão das organizações como máquinas, evidenciando, desde logo, a importância dos processos sociais e dos grupos no contexto organizacional, em que o papel dos colaboradores começa a ter maior relevância para a gestão. Em plena sociedade da informação e do conhecimento e perante uma evolução tecnológica difícil de controlar, "a capacidade da organização mobilizar e explorar estes activos, tornou-se parte importante da estratégia da mesma, onde as competências humanas e as estruturas de conhecimento se assumem como fontes de valor indiscutível, valia disponível e fonte de vitalidade, diferenciadora na sua capacidade de inovar e de se adaptar aos novos contextos" (Parreira, 2005: 9).

A área da saúde é um sector da sociedade civil, onde é bem patente um processo de mudança, seja ele implícito ou explícito, a constatar no padrão de necessidades requeridas pelos utentes/clientes, suas exigências, novos desafios tecnológicos, onde toda a acção a desenvolver, pela diversidade e complexidade que envolve, se torna impossível padronizar.

Partindo da ideia de que "gerir pessoas é essencialmente gerir motivações" (Marques, cit. *in* Neves, 2002: 7), este estudo visa, essencialmente, procurar essas duas dimensões, a liderança e a motivação, através da análise empírica efectuada nas

Unidades de Saúde da Administração Regional de Saúde (ARS) do Norte, Sub-Região de Saúde (SRS) de Bragança, tendo como protagonistas os seus colaboradores (Médicos, Enfermeiros, Administrativos e Auxiliares), com o sentido de identificar, caracterizar e avaliar, em dado momento, as suas motivações face à liderança existente, pois hoje em dia, é inequívoca a importância da liderança, como factor de diferenciação e a fronteira entre o insucesso e o êxito dos grupos, das organizações, razão pela qual, nos levou a escolher este tema.

Dado que temos para nós a convicção que a motivação é, também, o núcleo central da *performance* e, tendo em conta esta relação directa com a eficácia organizacional, a motivação para o trabalho é uma questão central e de crescente interesse na gestão dos recursos humanos e uma tarefa prioritária dos gestores. Com efeito, focalizando o conceito à luz do comportamento organizacional, nomeadamente a intensidade e a qualidade do esforço com vista ao alcance dos objectivos organizacionais, a gestão do binómio trabalho/colaboradores é essencialmente a intervenção ao nível das motivações (Neves, 2002).

A motivação dependerá muito da ligação entre o colaborador, os seus interesses e a liderança presente, para a obtenção das suas aspirações, competências, valores, ambiente físico e social que o envolve.

No entanto, importa referir que, a satisfação das necessidades e expectativas de que resulta uma maior ou menor grau de motivação no trabalho, está intimamente ligado à interacção entre a imagem que os colaboradores têm da organização e a percepção do modo como esta responde às suas aspirações. Esta imagem da organização é formada internamente a partir de diferentes dimensões que variam de organização para organização, como a sua missão, a estratégia e sistema de gestão, os modelos organizacionais, as formas de organização do trabalho, as políticas de trabalho em geral, a tecnologia e as políticas de inovação tecnológica, os modelos de liderança e percepção da imagem externa da organização (Neves, 2003). A compatibilização dos interesses individuais e organizacionais não é fácil e exige, cada vez mais, segundo Neves (2003: 122), “uma atitude científica, no sentido de não apriorística na catalogação dos comportamentos.” As organizações precisam cada vez mais de ter os colaboradores consigo e as organizações da Administração Pública não podem dissociar-se deste paradigma, pela sua natureza de serviço público.

Atendendo a que o desempenho dos colaboradores é de extrema importância para as organizações, torna-se imprescindível saber o que os motiva, pois o tipo de liderança provoca efeitos nos colaboradores aos quais eles adoptam comportamentos, daí a importância dos recursos humanos que são a "imagem" da organização e o elo de ligação entre a organização e os utentes/clientes. Outro facto reconhecido é que os responsáveis pelas organizações têm cada vez mais um papel importante a desempenhar, atendendo a que a liderança começa a se sobrepor à gestão dentro das organizações, tornando-se uma palavra imperativa. Deste modo, o papel dos líderes é tido como fundamental, quer para a tomada de decisões estratégicas, quer para a motivação dos colaboradores.

Considerando a relevância do tema em causa, pretende-se neste estudo, por um lado, acrescentar mais algum conhecimento sobre a liderança e a motivação no local de trabalho, bem como, permitir de uma forma objectiva estudar os colaboradores das Unidades de Saúde que fazem parte da SRS de Bragança, esperando que este trabalho seja uma referência na ajuda à reflexão sobre a gestão de recursos humanos por parte dos responsáveis destas Unidades de Saúde, e de outros; por outro lado, explorar mais o caso das organizações de saúde, cuja especialização é necessária.

1.2 – RELEVÂNCIA E OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A formulação de um problema de investigação, para além de constituir o ponto de partida de toda a investigação, é a etapa de todo o processo de pesquisa, que se seguirá com a definição do fio condutor dessa abordagem, a qual servirá de guião para todas as fases subsequentes da investigação (Barañano, 2004). Assim, para haver uma investigação é necessário, antes de mais, um problema de investigação, que mereça e possa ser investigado.

Segundo Andrade (1995: 114), "formular um problema consiste em especificá-lo, com detalhes precisos", não se limita a identificá-lo, mas é preciso defini-lo, circunscrever os seus limites, isolar e compreender os factores peculiares, ou seja, indicar as variáveis que sobre ele intervêm e as possíveis relações entre elas.

As componentes do tema aqui abordado tem sido objecto de algumas investigações e variados trabalhos. Em Portugal, existem alguns trabalhos e artigos publicados em revistas da especialidade, bem como, teses de mestrado, cujo objectivo principal é a caracterização do líder e/ou a motivação dos colaboradores no trabalho. A título de exemplo, referem-se estudos levados a efeito por Lima; Caetano; Vala e Monteiro (1994), Branco (2004), Brancaleiro (2006), Rego; Tavares; Cunha e Cardoso (2005), Sampaio (2007) e Carvalho (2008).

A liderança considera-se um agente fundamental na sobrevivência das relações de trabalho, uma distinção de excelência por parte de organizações que são lideradas de uma forma eficaz. O sucesso desta, depende de múltiplos factores, no entanto os principais responsáveis para que este processo seja bem sucedido, são os líderes e os colaboradores. A evolução para uma sociedade do conhecimento e da informação transforma os colaboradores em pessoas melhor informadas, mais habilitadas, com maior número de competências e mais exigentes. Esta nova era de colaboradores exige também dos líderes, uma capacidade ímpar de liderar organizações, ou seja, atitudes e comportamentos capazes de causar e provocar efeitos nos colaboradores dos grupos ou organização que lideram.

Para melhor compreender e elucidar o problema tentamos enunciá-lo sob a forma de uma pergunta, que vai servir de fio condutor para este projecto de investigação.

Será que os comportamentos de um líder, provocam nos colaboradores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?

A forma como os colaboradores se relacionam com o chefe, que em muitas situações é o líder, afecta os resultados da organização, nomeadamente a eficiência, a atitude e o desempenho dos colaboradores. O gestor terá de encontrar mecanismos que lhe permitam concluir periodicamente qual o grau de motivação dos colaboradores, sendo que muitas vezes o seu grau de motivação poderá nem estar relacionado com o tipo de liderança.

Como o grau de motivação dos colaboradores vai claramente influenciar o desempenho dos mesmos, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação.

Em suma, o estudo almeja lançar pistas de reflexão que permitam aprofundar como se "comportam" os diferentes tipos de líder e como esses comportamentos influenciam os valores de motivação dos colaboradores, neste tipo de população. Eis, então, os objectivos da investigação.

O **objectivo principal** desta investigação é caracterizar os comportamentos do líder e avaliar os efeitos motivacionais provocados nos colaboradores, bem como os resultados obtidos com a adopção desses mesmos comportamentos. Vamos por isso, debruçar-nos sobre os colaboradores das Unidades de Saúde da SRS de Bragança e identificar neles a percepção e avaliação dos comportamentos dos líderes.

Os **objectivos específicos** da investigação são:

- Identificar e caracterizar a motivação dos colaboradores das Unidades de Saúde que fazem parte da SRS de Bragança e a importância que estes atribuem ao líder actual para essa motivação;
- Identificar e caracterizar o líder actual das diferentes classes profissionais, nas diferentes Unidades de Saúde que circunscrevem a SRS de Bragança;
- Avaliar os aspectos motivacionais dos colaboradores das Unidades de Saúde que integram a SRS de Bragança.

1.3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Dada a natureza qualitativa da informação, o estudo de caso será o método utilizado nesta investigação, como forma de explicar a informação quantitativa. Segundo Barañano (2004) o estudo de caso, é uma análise profunda de uma unidade individual (e.g., uma classe, uma escola, uma comunidade) com intuito de conhecer melhor essa população. A sua grande vantagem consiste no facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico ou situação e de identificar, ou tentar identificar, os diversos processos interactivos em curso. O estudo de caso é, também, particularmente indicado para um investigador isolado.

Por forma a desenvolver uma investigação representativa, que permita estudar e analisar a relação entre os comportamentos de liderança e o grau de motivação dos

colaboradores, face a esses comportamentos nas diferentes Unidades de Saúde que circunscrevem a SRS de Bragança, foi construída uma estrutura metodológica, representada na Figura 1.1.

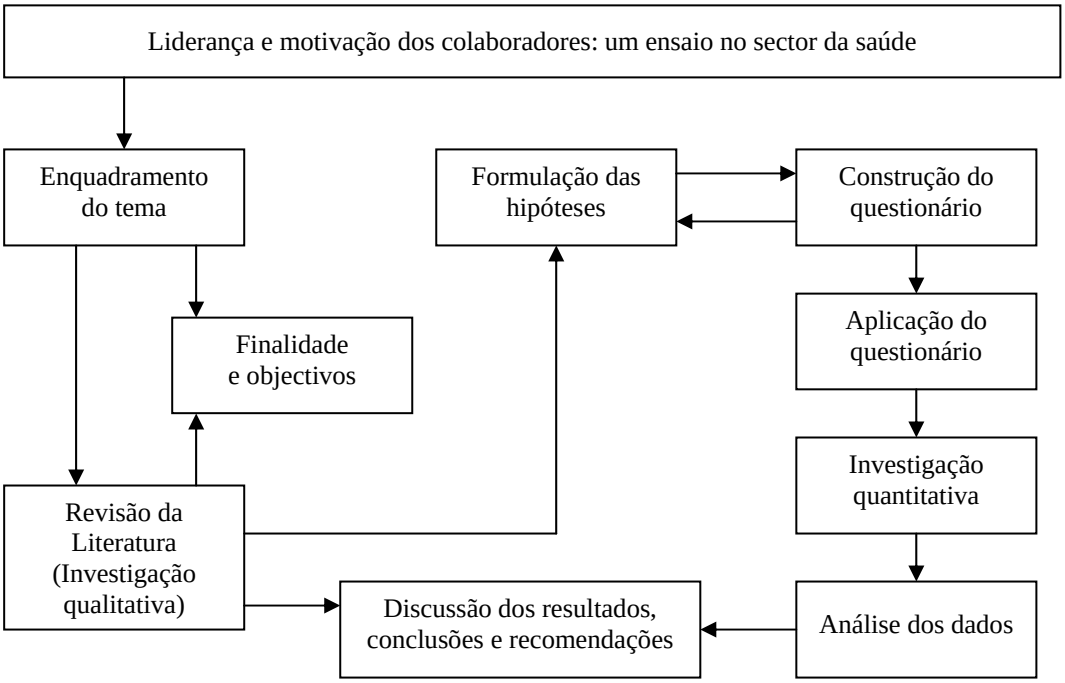


FIGURA 1.1 – Metodologia de Investigação.

Esta investigação está estruturada em quatro capítulos. O **Capítulo I**: **Introdução da Problemática em Estudo**, é composto pela introdução, relevância e objectivos da investigação. O **Capítulo II**: **Enquadramento Teórico**, é direccionado para uma análise e revisão de literatura acerca das abordagens e teorias de liderança e de motivação, procurando seguir uma sequência histórica e por tipologia das mesmas. Foi nossa preocupação apresentar um conjunto bastante alargado de teorias no sentido de podermos efectuar uma melhor análise e comparação com os resultados obtidos no trabalho de campo realizado. O **Capítulo III**: **Fundamentação Prática**, integra o essencial do trabalho de pesquisa com a apresentação do estudo de caso, dos objectivos estabelecidos e dos instrumentos de pesquisa utilizados, assim como os resultados obtidos através da análise estatística. O **Capítulo IV**: **Conclusões e Recomendações**, compreende uma reflexão acerca dos resultados obtidos, traduzida na discussão e conclusões da investigação, relativamente às hipóteses formuladas e são também apresentadas algumas recomendações.

CAPÍTULO II

Enquadramento Teórico

2.1 – A LIDERANÇA

> *Num certo sentido, os gestores são psicólogos. Afinal, ajudar as pessoas a superar as suas limitações para se tornarem mais bem sucedidas é a essência da liderança eficaz.*
>
> Kegan e Lahey *in* Rego e Cunha (2007a: 173)

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de actividade (Cunha; Rego; Cunha & Cardoso, 2007). Considera-se um tópico fundamental nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um factor desencadeador de conflitos de trabalho. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado(s), a co-existência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos ao longo da cadeia hierárquica de uma organização, são apenas parte da complexidade e subjectividade inerente ao tema.

Os grandes líderes emergiram ao longo da história da Humanidade tendo sido conotados e percebidos como tal, não só pelas suas grandiosas acções, mas também pela capacidade ímpar na condução e sucesso de grandes massas, grupos e organizações. Nomes como Alexandre o Grande, Martin Luther King, Nelson Mandela, Hitler, Mussolini, Churchill, estão sempre associados à história mundial e a estes são atribuídas características de grandes líderes.

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

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Ocupa um lugar de destaque no comportamento organizacional, surgindo na maioria dos livros ligados a esta área e ocupado uma posição de relevo na pesquisa das

ciências sociais, que tentam descobrir os traços, as habilidades, os comportamentos, as fontes de poder ou os aspectos situacionais que tornam um líder eficaz. Actualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada.

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

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

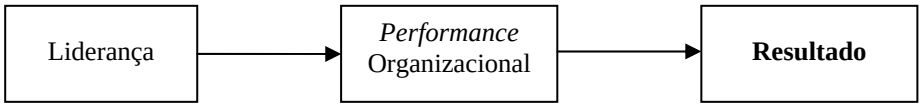


FIGURA 2.1 – Dinâmica da liderança no processo organizacional.

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

2.1.1 – O conceito de Liderança

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

comportamentos, o tipo e a influência exercida, os padrões de interacção e relações interpessoais...).

Etimologicamente liderança é sinónimo de direcção e provém do latim *dirigere*.

Ao consultar um dicionário[1] comum da língua portuguesa, sinónimos como: "qualidade de líder; capacidade de liderar; chefia; direcção; governação", constam na tradução do termo **liderança**. Verificamos também que estas palavras e expressões-chave são normalmente sublinhadas com maior ou menor relevo pelos diversos autores no decorrer dos seus estudos e investigações.

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

Apesar desta diversidade, surge-nos um aspecto central/consensual que advém da capacidade de dirigir e influenciar as actividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo, mas simultaneamente diferenciador no que diz respeito à forma como ela é exercida e os resultados obtidos da mesma. Assim, poderá ser definida como a "habilidade de influenciar pessoas com o objectivo de alcançar metas" (Daft, 1999: 298).

Segundo Bass (1990) a liderança tem sido classificada de difrentes formas, nomeadamente: (1) como um ponto central dos processos de grupo, tendo um papel importante na mudança, na actividade e no sistema do grupo; (2) como uma questão de personalidade; (3) como uma questão de induzir conformidade, na medida em que vai possibilitar a cooperação; (4) como um exercício de influência, visto ir mudar o comportamento das outras pessoas; (5) como uma acção ou comportamento de direcção e coordenação do trabalho a realizar, como uma relação de poder; (6) como um instrumento para alcançar os objectivos e satisfazer necessidades; (7) como um efeito emergente da interacção; (8) como um papel diferenciador; (9) como a iniciação de estrutura, tendo o líder um papel activo; e (10) como uma mistura destas diferentes definições.

[1] Dicionário Universal da Língua Portuguesa (2003), Texto Editora.

Uma das mais simples definições segundo Syroit cit. *in* Cunha e Rego (2005: 21) considera-a "como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo".

Uma outra advoga que ela é a "capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros"[2] (House *et al.* cit. *in* Cunha & Rego, 2005: 21), onde a influência do líder no processo de liderança continua a ser realçada.

Uma definição mais complexa é a que considera que "a liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização" (Yukl, 1998: 5).

Numa explicação do conceito, Yukl (1998) vê a liderança segundo dois vectores. O primeiro, defende que existe uma pessoa no interior de um grupo, denominado por "líder" com um papel específico de liderança e os outros membros são considerados e ficam anexados ao papel de "seguidores", apesar deste autor realçar também que esta distinção não implica que o líder não possa desempenhar em simultâneo os dois papéis. Numa segunda perspectiva, realça a influência exercida por este líder nos restantes membros, a qual é exercida directa ou indirectamente no sentido de condicionar não só a compreensão e interacção das suas acções, mas também garantir, através dessa influência, o apoio e confiança de todos os membros. Deste modo, estamos na presença de uma clara distinção entre "líderes" e "seguidores".

Pode-se, então, definir a liderança como sendo o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos estabelecidos.

No Quadro 2.1 apresentamos outras definições possíveis sobre a liderança.

[2] Projecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*).

Contudo, em termos de sistematização Daft (1999) refere-se a três aspectos que estão subjacentes ao conceito:

- **Envolvimento dos colaboradores**, com disposição para aceitar ordens, permitindo o processo de liderança, pois sem colaboradores não há liderança.
- **Distribuição assimétrica do poder entre líder e colaboradores**, obviamente com maior peso para o líder. Quanto maior o poder, mais efectiva será a liderança.
- **Capacidade no uso das diferentes formas de poder**, influenciando o comportamento dos colaboradores, traduzindo-se na capacidade em promover a mudança de atitudes ou comportamentos do outro.

QUADRO 2.1 – Algumas definições sobre liderança.

Bass (1990: 19)	A liderança é a "interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros."
Weihrich e Koontz (1994: 490)	"Liderança é a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direcção à obtenção dos objectivos do grupo."
Hersey e Blanchard *in* Rego (1997: 23)	A liderança é o "processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais."
Lourenço (2000: 122)	"Para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária."
House *in* Cunha e Rego (2005: 21)	A liderança é o "processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esses propósito."

Esta falta de unanimidade e aprovação na concepção da liderança levam muitos investigadores a visualizar uma definição de liderança, arbitrária e subjectiva. Consideram que alguns conceitos são mais úteis que outros, mas não deixam no entanto

de sublinhar que não existe uma concepção única e consensual. Todas as definições dependem fortemente da dimensão e extensão da investigação, assim como do propósito e objectivo do próprio investigador.

Perante esta prolixidade de concepções, importa compreender dois pontos fundamentais: (1) existem diferenças nas diversas concepções de liderança, reflectindo divergências profundas sobre o significado dos termos líder e liderança, suscitam diferentes caminhos de investigação, e originam diferentes interpretações dos resultados gerados pelas pesquisas; (2) estas divergências podem, eventualmente, originar desconforto nos gestores e estudantes que pretendem aprender o que é a liderança e, sobretudo, o que é liderar eficazmente. Porém, mais do que tentar distinguir entre as perspectivas correctas e as incorrectas, é recomendável ver na diversidade uma fonte de reflexão e admitir que as diferentes concepções têm valia e podem ajudar na compreensão do fenómeno (Cunha *et al.*, 2007).

Para o estudo, sustentamo-nos na definição sugerida pela equipa GLOBE, pelo mérito da sua simplicidade, onde é realçada a importância da influência que o líder exerce sobre os colaboradores.

2.1.2 – Liderança *versus* Gestão

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

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

Bennis e Nanus (1985) defendem uma posição quase extrema, em que a gestão e a liderança não podem estar presentes na mesma pessoa, pois as definições de líder e gestor contemplam valores incompatíveis e diferentes personalidades. A estabilidade, ordem e eficiência de um gestor, contrapõem com os valores da flexibilidade, inovação e adaptação de um líder. Os gestores preocupam-se como é que as coisas são feitas,

enquanto os líderes se interessam pelo significado que essas coisas têm para os colaboradores. Para Bennis & Nanus cit. *in* Cunha *et al.* (2007: 333) dizem que "gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar; diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário ser feito."

Também Reto e Lopes (1991), referem-se aos gestores como aqueles que se detêm mais nas actividades referentes ao controlo-eficiência, adaptando-se aos factos, mais do que tentam transformá-los. Em oposição, temos os líderes que visionam a organização, apresentando uma postura mais inovadora, mais pró-activa, enfrentando a mudança de um modo bastante empreendedor, inovando e motivando os colaboradores na consecução dos objectivos por eles propostos. Têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. São altamente dinâmicos e contagiam os outros.

Para Kotter (1990: 107) "a gestão controla as pessoas empurrando-as na direcção certa; a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas." Sublinha que a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a, ou seja, considera que são dois sistemas de acção, simultaneamente distintos e complementares. Para este autor uma boa gestão controla a complexidade e uma liderança eficaz produz mudanças úteis numa organização. As organizações geram a complexidade através do planeamento e orçamentação, traçam os objectivos para um futuro próximo, estabelecem os planos e atribuem os recursos necessários para atingir esses mesmos objectivos e consecução desses planos. O verdadeiro desafio, segundo este autor, passa pelo equilíbrio e balanceamento entre uma forte liderança e uma forte gestão (Cunha *et al.*, 2007) no sentido de se conseguir uma verdadeira compensação e complementaridade, necessários para a eficácia organizacional (Robbins, 1999).

No entanto, Kotter (1990) também defende que, os dois processos têm elementos incompatíveis, ou seja, uma forte liderança pode provocar desordem e ineficiência, assim como uma forte gestão pode desencorajar o grupo de assumir riscos e de inovar.

A diferença entre gestão e liderança é bem evidenciada numa imagem expressiva de Kotter: "em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha hierárquica em simultâneo com uma boa liderança de topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma

liderança competente em todos os níveis da hierarquia" (Teixeira, 2005: 163). Ninguém consegue certamente compreender como gerir eficazmente os soldados no decorrer de uma batalha. É evidente que estes soldados têm que ser liderados e não geridos.

Parece ser no entanto consensual pelos diversos autores que os dois processos são de extrema importância e necessários para o sucesso organizacional.

A forma de integração dos dois processos, liderança e gestão, continua a ser hoje em dia um assunto saudavelmente conflituoso e de enorme relevância, mas também muito complexo no contexto organizacional, pois está constantemente dependente de duas marcantes dimensões: a situacional e a temporal.

2.1.3 – Principais Teorias de Liderança

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

No intuito de encontrar uma linha orientadora, recorremo-nos à classificação feita por Cunha *et al*. (2007) inspirada em cinco publicações (Dansereau *et al.*, 1995; Bryman, 1996; House & Aditya, 1997; Yukl, 1998; Aditya *et al.*, 2000) e integraram uma tipologia composta por cinco grandes áreas (Quadro 2.2): (1) **Abordagem dos Traços ou Perfil**; (2) **Abordagem Comportamental**; (3) **Abordagem Contingencial ou Situacional**; (4) **Abordagem Integrativa**; (5) e **Abordagem Contemporânea**.

QUADRO 2.2 – Principais abordagens de liderança.

Abordagens	Caracterização Principal	Teorias Inerentes
Traços ou Perfil	Realça os atributos e qualidades do líder;	
Comportamental	Realça os comportamentos de líder;	• Estudos de Ohio • Estudos de Michigan • Classificação de Likert • Grelha de Gestão de Blake e Mouton
Contingencial ou Situacional	Realça os factores situacionais e contingenciais na acção e percepção do líder;	• Teoria *Continuum* de Liderança • Teoria do Poder-Influência • Teoria da Contingência de Fiedler • Teoria Situacional de Hersey & Blanchard • Teoria do Caminho-Objectivo • Teoria Normativa da Tomada de Decisão • Teoria dos Substitutos de Liderança • Teoria das Ligações Múltiplas • Teoria dos Recursos Cognitivos
Integrativa	Realça a integração de diversas variáveis de liderança;	• Liderança Carismática • Liderança Transaccional • Liderança Transformacional
Contemporânea	Realça abordagens recentes que enfatizam as relações entre líderes e colaboradores.	• Trocas Líder-Membro

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

2.1.3.1 – Abordagem dos Traços ou Perfil

É a mais antiga abordagem no estudo da liderança. Dá ênfase aos atributos pessoais, às qualidades, à personalidade, aos motivos, aos valores e competências dos líderes, baseando-se no pressuposto de que "as pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança" (Rego, 1997: 40). Ou seja, os grandes líderes nascem líderes, não se fazem, assumindo então que o líder eficaz terá afinal enraizado alguma combinação de características ou traços pessoais duradouros, específicos e diferenciadores (Schermerhorn, 1999).

As primeiras investigações foram conduzidas segundo uma associação do líder aos **grandes homens**, muitas vezes vistos como heróis. Acreditava-se que estas pessoas eram **líderes naturais**, dotados de traços específicos e únicos que outros não possuíam.

Esta abordagem da liderança pelos traços ou perfil consiste na avaliação e selecção de líderes com base nas suas características físicas, intelectuais, sociais e psicológicas (Teixeira, 2005), que discriminam o líder do não líder, por forma a prever comportamentos. Ainda hoje, a ideia mais divulgada é que se nasce líder e nessa medida

se dispõe de um conjunto de qualidades (Bilhim, 1996), sendo os traços mais citados como conducentes ao sucesso a inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante, capacidade de persuasão e a capacidade misteriosa de antecipação dos próprios acontecimentos (Rego, 1997).

Segundo Kirkpatrick e Locke (1991) existem seis traços que diferenciam os líderes dos não líderes, nomeadamente: (1) **a força**, composta pela concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa; (2) **a motivação para liderar**; (3) **a honestidade e integridade**; (4) **a autoconfiança e a habilidade cognitiva**; (5) **o conhecimento do negócio**; (6) e **outros traços**, tais como, o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.

A incessante pesquisa de traços e atributos considerados universalmente aceites, fundamentais, relevantes e diferenciadores para a eficácia da liderança, tornou-se hoje em dia um grande desafio para todos os estudiosos neste campo. Podem, assim, destacar-se alguns atributos que marquem essa diferença, tal como a humildade aliada à perseverança, à tenacidade e à determinação defendidas por Collins (2001), a personalidade, as capacidades cognitivas, os motivos e valores, a habilidade, a perícia e a inteligência sublinhados por Antonakis; Avolio e Sivasubramaniam (2003), e ainda os traços de personalidade (auto-realização, auto-estima, afiliação), os motivos (autoconfiança, o *locus* de controlo interno, estabilidade emocional, tolerância ao *stress*), os valores (justiça, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo, honestidade, integridade, motivação para o sucesso, motivação para o poder social), referenciadas por Yukl (2006) e Cunha *et al.* (2007). Salientam no entanto que, por si só, estas características não garantem a eficácia da liderança à pessoa que as detêm, apenas contribuem e aumentam a probabilidade dessa eficácia (Robbins, 1999).

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

Levantaram-se algumas críticas a esta abordagem pelo facto de não haver consenso na definição dos atributos e das características daquele que é considerado líder, residindo alguma obscuridade na percepção da magnitude e relevância desses

mesmos traços na eficácia do processo de liderança, pois baseia-se num julgamento subjectivo em que, muitas das características apontadas como traços poderem ser mais correctamente descritas como comportamentos. Ignora o impacto dos factores situacionais e o efeito nos colaboradores (Robbins, 1999; Marquis & Huston, 2005).

Os novos líderes confrontam-se, nos dias de hoje, com um grande desafio e uma conjuntura completamente diferente de há uns anos atrás, um clima organizacional mais áspero e repleto de incertezas, cujas mudanças se verificam a uma velocidade astronómica, perante a qual eles têm que possuir uma capacidade de resposta mais rápida e eficaz, tendo também, consciência de que a sua margem de erro se encontra reduzida ao máximo.

2.1.3.2 – Abordagem Comportamental

Esta abordagem surge na década de cinquenta, como resposta à incapacidade da Abordagem dos Traços, em dar uma justificação plausível acerca da origem da liderança (Teixeira, 2005).

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

Nesta abordagem, ao contrário da anterior que tentou saber se se nascia líder, esta interroga-se sobre o que é necessário para formar um líder, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder (Bilhim, 1996).

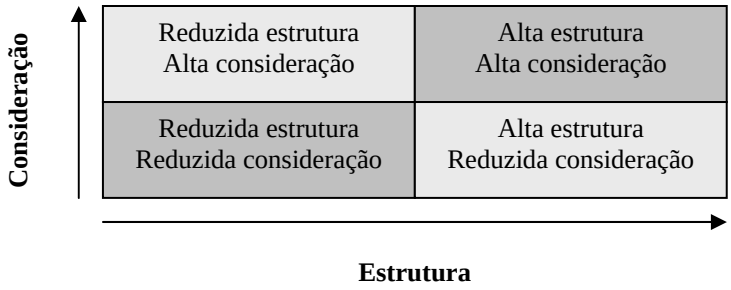
Enquadrados nesta abordagem surgiram, diversos estudos na tentativa de identificar comportamentos eficazes de liderança, dos quais podemos destacar o **Estudo da Liderança da Universidade de Ohio** e o **Estudo da Liderança da Universidade de Michigan**. Também surgiram algumas classificações dos estilos de liderança, como é o caso da **Classificação de Likert** e da **Grelha de Gestão de Blake e Mouton**

(1964).

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

Utilizando estas duas dimensões do comportamento do líder foram identificados quatro tipos de liderança, obtidos através da combinação entre o grau de estrutura de iniciação e o grau de consideração, como demonstra a Figura 2.2 (Robbins, 1999):

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



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005: 166).

FIGURA 2.2 – Modelo de liderança da Universidade de Ohio.

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

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

Likert (1967) aprofundou os seus estudos sobre a liderança, desenvolvendo conceitos e alargando o seu entendimento do comportamento dos líderes. Como resultado desse trabalho propôs uma classificação para a liderança composta por quatro estilos (Weihrich & Koontz, 1994; Teixeira, 2005):

- O **estilo autocrático-coercitivo** - o processo de decisão está totalmente centralizado no líder da organização, cabendo ao mesmo estruturar e organizar o trabalho a realizar. Neste estilo existe pouca confiança nos colaboradores e estes são motivadas através do medo e da punição, havendo recompensas ocasionais.
- O **estilo autocrático-benevolente** - o processo de decisão continua centralizado no líder, motivando os colaboradores com recompensas, baseando-se ainda em

algum medo e punição. Permite alguma comunicação e solicita algumas opiniões e ideias dos colaboradores. Permite também, alguma intervenção na tomada de decisão mas com uma política de controlo apertada.

- O **estilo consultivo** - o líder tem uma confiança substancial nos colaboradores, consultando-os antes da tomada das suas decisões, tentando utilizar as suas ideias e opiniões. Utiliza a recompensa para motivar, utilizando ocasionalmente a punição.

- O **estilo participativo** - o líder facilita o envolvimento total dos colaboradores quer na definição de objectivos, quer na preparação de decisões, possuindo uma confiança total nos colaboradores. Solicita sempre as opiniões e ideias destes, utilizando-as de uma forma construtiva.

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

Da análise desta matriz bidimensional, representada na Figura 2.3, é possível identificar cinco estilos de liderança diferentes, com um impacto distinto nos colaboradores (Rollinson; Broadfield & Edwards, 1998; Daft, 1999; Robbins, 1999; Lashley & Lee-Ross, 2003; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007):

1) O **líder *laissez-faire* (1,1)** é caracterizado por ser pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa;

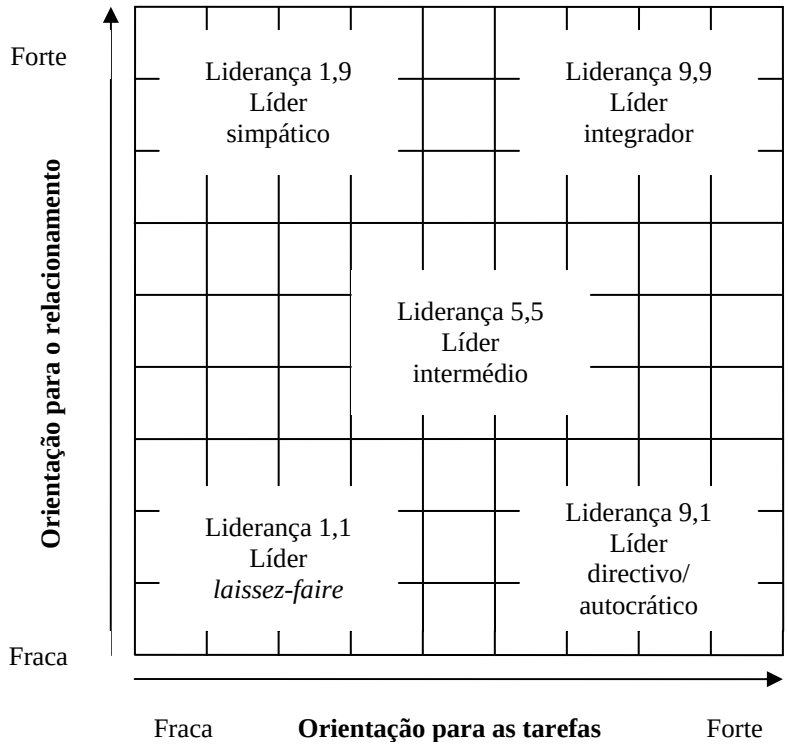
2) O **líder simpático (1,9)** é caracterizado por ser um líder sociável, menos formal e que evita o conflito. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas;

3) O **líder directivo/autocrático (9,1)** dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais directivo ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável;

4) O **líder intermédio (5,5)** tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e

as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo directivo com o consultivo;

5) O **líder integrador (9,9)** com uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, é sociável e adopta um estilo mais participativo.



Fonte: Adaptado de Rollinson *et al.* (1998: 342); Daft (1999: 302); Robbins (1999: 221); Teixeira (2005: 169); Cunha *et al.* (2007: 349); Rego e Cunha (2007a: 453).

FIGURA 2.3 – Grelha de Gestão de Blake e Mouton.

De acordo com Blake e Mouton o estilo de gestão mais eficaz é a orientação 9,9, ou seja, uma liderança caracterizada pela cotação mais elevada na preocupação pelas pessoas, assim como, na preocupação com a produção (Teixeira, 2005). Este tipo de líder "desenvolve subordinados que são comprometidos com a realização dos objectivos da organização e têm um sentido de interdependência através de interesses comuns aos propósitos da organização, emergindo num relacionamento de respeito e confiança pelo líder" (Bass, 1990: 44).

A proliferação de pesquisas em torno deste modelo conduziu há existência de vários enfoques. Nomeadamente, na área da saúde, alguns abordam o ideal e o real da

liderança no contexto hospitalar (Trevizan, 1993). Outras estudam a liderança na rede básica dos serviços de saúde (Faro, 1992), a liderança na prática clínica (Higa 1998), a análise de expectativas sobre a liderança do enfermeiro à luz das terias Grid (Trevizan; Mendes; Hayashida; Galvão & Cury, 2001); a análise de líderes da enfermagem brasileira – sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem (Lourenço & Trevizan, 2001).

Yulk (2006) numa análise efectuada aos diversos estudos no âmbito comportamental da liderança defende, à semelhança de muitos desses estudos, a existência de uma taxionomia tridimensional, ou seja, **três meta-categorias comportamentais** relevantes para uma liderança eficaz: **os comportamentos orientados para as tarefas** (e.g., planeamento e organização das actividades, clarificação das funções e objectivos, monitorização do desempenho e das operações), em que o líder tem maior preocupação no cumprimento e realização das tarefas de uma forma segura e eficiente; **os comportamentos orientados para as relações pessoais**, em que a principal preocupação do líder passa pela autoconfiança, cooperação, satisfação no trabalho e ainda a identificação dos membros com a sua própria organização, ou seja, o líder adopta diversos tipos de comportamentos que traduzem consideração, aceitação, preocupação com as necessidades e sentimentos dos colaboradores, tal como o *coaching*[3] e a normalização e ascensão na carreira, bem como, adoptar um tipo de comportamento orientado para a importância das relações inter-colaboradores, como é o caso do reconhecimento, encorajamento da participação e da cooperação dos colaboradores, com base numa apreciação positiva pela sua importante contribuição e pelo desempenho eficaz para o sucesso da organização; e **os comportamentos orientados para a mudança**, no qual o líder focaliza a sua preocupação na compreensão do ambiente organizacional, interno e externo, e tenta encontrar formas inovativas de se adaptar ao mesmo, por forma a implementar em tempo oportuno, maiores e melhores mudanças na estratégia, nos produtos e nos processos da organização (Cunha *et al.*, 2007).

O Quadro 2.3 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Comportamental da liderança e avaliar o que é que cada teoria identificou como comportamento específico do líder e os estilos de liderança que apresenta.

[3] *Coaching* são as actuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento.

QUADRO 2.3 – Comparação das teorias da Abordagem Comportamental da liderança.

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

2.1.3.3 – Abordagem Contingencial ou Situacional

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

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

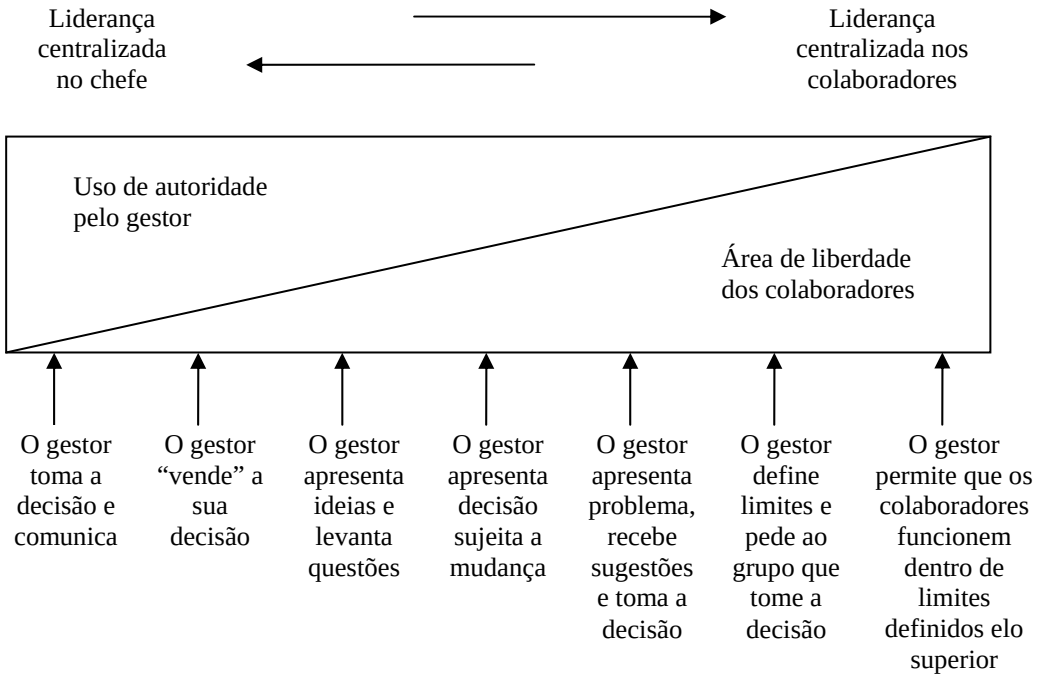
O estudo desta abordagem tem como pressuposto, a contingência da situação como o principal condicionante à eficácia do estilo comportamental do líder (Bilhim, 1996). Neste contexto, Stoner e Freeman (1995: 350) referem "(...) a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para alcançar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

Foram feitas várias abordagens para tentar isolar os factores situacionais

fundamentais que afectam a liderança eficaz. As teorias mais conhecidas e bem sucedidas destas abordagens são: a **Teoria C*ontinuum* de Liderança**, a **Teoria do Poder-Influência**, a **Teoria da Contingência de Fiedler**, a **Teoria Situacional de Hersey e Blanchard**, a **Teoria do Caminho-Objectivo** a **Teoria Normativa da Tomada de Decisão**, a **Teoria dos Substitutos de Liderança**, a **Teoria das Ligações Múltiplas** e a **Teoria dos Recursos Cognitivos**.

2.1.3.3.1 – A Teoria *Continuum* de Liderança

Esta teoria foi proposta por Robert Tannenbaum e Warren Schimdt em 1953, tendo sido revista em 1973 na "Harvard Business Review", que através de uma representação esquemática, como demonstra a Figura 2.4, apresentam um *continuum* de comportamentos possíveis do líder (Teixeira, 2005).



Fonte: Adaptado de Bilhim (1996: 279); Parreira (2005: 166); Teixeira (2005: 171).

FIGURA 2.4 – Modelo do *Continuum* de Liderança.

Cada tipo de acção está relacionado com o grau de autoridade utilizada pelo líder e pela quantidade de liberdade dispensada aos colaboradores para a tomada de decisões. As acções representadas no extremo esquerdo caracterizam o gestor que

mantém um elevado grau de controlo, enquanto que as acções representadas no extremo direito caracterizam o gestor que delega um elevado grau de controlo.

Nenhum extremo é absoluto, a autoridade e liberdade não existem sem as suas limitações. De acordo com este *continuum* são apontados sete comportamentos, que vão desde o extremo esquerdo, em que o enfoque é no gestor, até ao direito, em que o enfoque está centrado nos colaboradores.

A ideia de um *continuum* de comportamentos de liderança é baseado no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz, depende fundamentalmente de três factores: "(1) das características do líder, a sua experiência, educação, sistema de valores, objectivos e expectativas; (2) das características dos colaboradores, a experiência, a educação, os desejos e a aptidão para assumir responsabilidades; e (3) dos requisitos da situação, a dimensão, a complexidade, os objectivos, a estrutura e o clima da organização" (Rollinson *et al.*, 1998: 345).

Esta abordagem veio pôr em evidência o facto de um líder de sucesso ser aquele que escolhe o estilo de liderança que maximize as hipóteses de eficácia, para assim, se adequar às suas necessidades, bem como, às necessidades dos seus colaboradores e da situação concreta (Teixeira, 2005).

2.1.3.3.2 – A Teoria do Poder-Influência

Esta teoria do Poder-Influência, teve as suas primeiras abordagens em 1967 por French e Raven, cuja influência além de estar sempre presente na maioria dos conceitos, é considerada por muitos autores como a essência da liderança. Inúmeros investigadores associam a este processo de influência uma "poderosa ferramenta", o "**poder**", como capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas (Rego, 1997).

Todavia, das diferentes investigações nesta área resulta que a par desta ferramenta (poder) ao dispor dos líderes, está adjacente uma outra, a **autoridade**, definida como direito que o líder possui de influenciar os outros e de tomar determinados tipos de decisões, sendo por isso considerada, também, uma importante base de influência no seio de uma organização, ou seja, estas ferramentas têm uma dupla finalidade: a execução dos objectivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na consecução dos mesmos (Yukl, 2006).

A eficácia do líder diz respeito às bases (recursos) de poder de que dispõe, assim como à forma como as põe em prática (i.e., às tácticas de influência que utiliza). As bases incluem: autoridade formal, carisma, relações de amizade, informações, conhecimentos especializados, contactos com pessoas influentes. As tácticas englobam: persuasão racional, ameaças e pressões, apelos pessoais, trocas de *favores* (Rego, 1997).

Muitos dos estudos efectuados segundo esta abordagem defendem uma perspectiva centrada no líder. Implicitamente, o processo de influência é defendido numa óptica unidireccional, líder-colaborador (os líderes agem e os colaboradores reagem). Mas o poder associado ao processo de influência não só se resume àquela que é exercida no sentido líder-colaborador, mas considera também, a influência no sentido colaborador-líder, a influência entre os próprios colaboradores e ainda aquela que é exercida nas pessoas exteriores à organização. Como nos define Rego (1997: 247): " o processo de influência não é, contudo, unidireccional: os líderes influenciam os subordinados, mas estes também influenciam aqueles".

Relativamente à tipologia do **poder exercido pelos líderes nos seus colaboradores**, assim como, os efeitos que do mesmo advêm para um processo de liderança, destacam-se dois tipos de poder: o **poder da posição**, é associada a influência resultante da autoridade legítima (poder legítimo e inerente à função), do controlo privilegiado e inerente que o líder tem sobre os recursos (poder de recompensar), da informação (poder da informação, acesso e controlo de informação vital), da justiça (poder de recompensar e poder coercivo) e ainda do ambiente físico no seio de uma organização (poder ecológico: controlo do ambiente físico, tecnologia e organização do trabalho); e o **poder pessoal do líder**, que advém da competência e das características pessoais do próprio líder, tais como: o conhecimento, a competência, inteligência, lealdade, amizade (Daft, 1999; Krumm, 2005; Yukl, 2006).

Coloca-se também, a questão da proporcionalidade e preponderância de cada tipo de poder na acção do líder. O poder inerente à posição do líder interage de uma forma complexa no seu poder pessoal, alterando por vezes os efeitos esperados da sua influência sobre os colaboradores. Neste contexto, um líder eficaz deve utilizar um *mix* dos diferentes tipos de poder (Kotter, 1982), dependendo em certa medida da natureza da organização, das diferentes missões e tarefas dos colaboradores que lidera. Os efeitos nos colaboradores e na própria organização dependem, também, da proporcionalidade

com que cada tipo de poder é exercido. Por exemplo, um líder com tendência para o uso exagerado do poder coercivo ou da recompensa sobre os colaboradores inerente à sua função, pode dar origem a rebeliões, ressentimentos, retaliações, pondo desta forma em perigo os objectivos definidos pelo próprio líder.

Assim, e numa perspectiva multidireccional, o processo de liderança é encarado como a influência sobre os outros por forma a compreender e concordar os tipos de necessidades e como devem ser satisfeitas, e o processo de facilitar o esforço individual e colectivo para alcançar objectivos comuns.

2.1.3.3.3 – A Teoria da Contingência de Fiedler

A Teoria da Contingência de Fred Fiedler surgiu em 1967 e foi uma das teorias com maior aceitação, "tendo dominado a generalidade dos estudos durante a década de setenta" (Bass, 1990: 46). Esta teoria "propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interacção do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controlo e influência ao líder" (Robbins, 1999: 222-223).

Este modelo contingencial integra, fundamentalmente, três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação (Cunha *et al.*, 2007). Para determinar o **estilo de liderança**, Fiedler desenvolveu um instrumento chamado de questionário *Least Preferred Coworker* (LPC), consiste em recolher a opinião e reflexão de um determinado indivíduo acerca de outro membro do mesmo grupo, que segundo ele é o menos preferido, ou seja, aquele com quem é mais difícil trabalhar, abrangendo diversos atributos, (e.g., a cooperação, a amizade, a disponibilidade, a harmonia, a eficiência, etc.), o resultado permite identificar se o líder é mais orientado para a tarefa ou para as pessoas (Krumm, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

O **desempenho do grupo**, associado à eficácia do líder, reflecte o grau com que a situação garante ao líder o controlo sobre os seus colaboradores e depende, tal como o primeiro elemento (estilo de liderança), da favorabilidade da situação. Esta **favorabilidade** é determinada, pesando e combinando correctamente de três aspectos da situação: (1) a relação líder/colaboradores, que corresponde ao grau de aceitação do líder pelos colaboradores; (2) a estrutura da tarefa, isto é, se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados ; e (3) a posição de poder do líder, que é

determinada pela sua autoridade formal e pelo grau de influência sobre as recompensas e punições (Teixeira, 2005). A situação torna-se menos favorável para um líder quando as relações líder-membro são pobres, o poder da posição é baixo e a tarefa não está estruturada. Consequentemente, a situação é tanto mais favorável quanto melhor for o poder de posição do líder, as relações entre líder e colaborador, e mais estruturada for a tarefa (Cunha *et al.*, 2007).

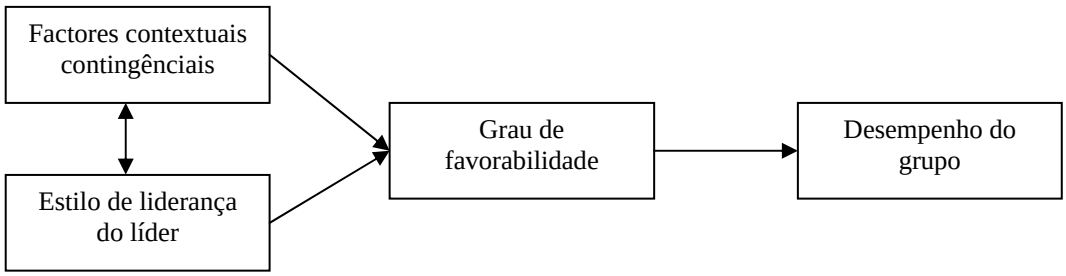
Através do Quadro 2.4, verifica-se que Fiedler elaborou um modelo composto por oito situações possíveis, através das diferentes combinações dos três factores descritos anteriormente, tentando resumir as situações de maior ou menor grau de favorabilidade. O líder está numa posição de influência máxima na situação 1 (boa relação líder/colaborador, elevada estrutura de tarefa e forte posição de poder) e numa posição de influência mínima na situação oito (fraca relação líder/colaborador, reduzida estrutura de tarefa e fraca posição de poder) (Daft, 1999).

QUADRO 2.4 – As oito situações de Fiedler.

CATEGORIA	Relação Líder-Colaborador	Estrutura da Tarefa	Posição de Poder	Grau de Favorabilidade
I	Boa	Elevada	Forte	Favorável
II	Boa	Elevada	Fraca	Favorável
III	Boa	Reduzida	Forte	Favorável
IV	Boa	Reduzida	Fraca	Moderadamente Favorável
V	Fraca	Elevada	Forte	Moderadamente Favorável
VI	Fraca	Elevada	Fraca	Moderadamente Favorável
VII	Fraca	Reduzida	Forte	Moderadamente Favorável
VIII	Fraca	Reduzida	Fraca	Desfavorável

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005: 173).

Ao analisar a Figura 2.5, verifica-se que com este modelo "Fiedler foi muito mais além das abordagens nos traços e dos comportamentos, pois tentou isolar situações através da combinação dos resultados de personalidade com a classificação da situação, prevendo a eficácia da liderança como função das duas" (Robbins, 1999: 223).



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

FIGURA 2.5 – Modelo Contingencial de Fiedler.

Os resultados dos trabalhos de Fiedler conduziram a duas grandes 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, 1999; Robbins, 1999).

De acordo com Weihrich e Koontz (1994), Yukl (2006) e Cunha *et al.* (2007), esta teoria não escapou a algumas criticas: colocou-se em questão o significado da classificação no questionário LPC, referindo que o modelo não explica o efeito causal da classificação do LPC no desempenho, que algumas das conclusões obtidas não são estatisticamente relevantes e que as medidas situacionais podem não ser totalmente independentes da classificação no questionário LPC. Reforça ainda a ideia, que este modelo negligencia os líderes com um LPC médio, os quais ultrapassam, normalmente, o número dos líderes com elevado ou baixo LPC.

2.1.3.3.4 – A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

A teoria de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1969; 1988), baseia-se na ideia de que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar correctamente a situação e o nível de maturidade dos colaboradores e adoptar um estilo de liderança que mais se apropria (Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Este modelo integra dois tipos de variáveis: (1) o **comportamento do líder**, do qual resultam quatro estilos de liderança (delegar, participar, orientar e dirigir), inclui o apoio sócio-afectivo prestado pelo líder, sendo descrito à luz da sua orientação, ou seja, orientado para as tarefas (na qual há supervisão enfatizando os trabalhos a ser efectuados) ou orientado para o relacionamento (na qual há consideração pelas pessoas

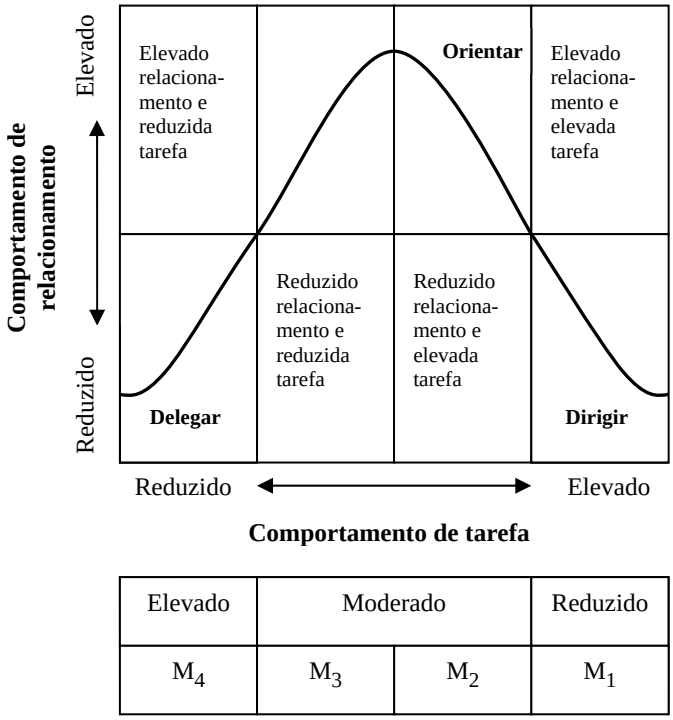
e apoio emocional), comportamentos estes que se assemelham às classificações usadas pelos investigadores da Universidade de Ohio e pelos proponentes da grelha de gestão, Blake e Mouton; e (2) a **maturidade dos colaboradores**, que é definida não como idade ou estabilidade psicológica mas, sim, como um desejo de realização, a disposição para aceitar responsabilidades, a educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão, incluindo dois tipos de maturidade, no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a função) e psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função) (Rego & Cunha, 2007a; Parreira, 2005; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Como o Quadro 2.5 e Figura 2.6 mostram, o estilo de liderança mais apropriado varia de acordo com o grau de maturidade dos colaboradores. São propostos **quatro estilos diferentes de liderança** que correspondem a **quatro fases de maturidade** dos colaboradores.

QUADRO 2.5 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidades dos colaboradores.

Estilo de liderança	Fases de maturidade
Dirigir: 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 directivo (ou de comando).	**M_1:** Os colaboradores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientar: Elevada orientação para tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento directivo, mas apoiante.	**M_2:** Os colaboradores ainda não são capazes,mas querem fazer correctamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhes as necessárias capacidades.
Participar: Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os colaboradores partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	**M_3:** As pessoas são capazes, mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegar: Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder são reduzido, por serem desnecessários.	**M_4:** Os colaboradores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Fonte: Construído a partir de Robbins (1999: 225); Parreira (2005: 175-176); Teixeira (2005: 176); Cunha *et al.* (2007: 354); Rego e Cunha (2007a: 201-203).



Fonte: Adaptado de Robbins (1999: 225); Parreira (2005: 175); Teixeira (2005: 177); Rego e Cunha (2007a: 204).

FIGURA 2.6 – Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.

Desta forma e segundo este modelo, o nível de maturidade do colaborador vai determinar a tarefa apropriada a executar por este, assim como o estilo comportamental, que o líder deve exercer sobre o mesmo. À medida que os colaboradores vão atingindo mais altos níveis de maturidade, o líder responde não só com redução de controlo sobre as actividades, mas também, diminuindo o grau de comportamento de relação (orientado paras as pessoas) (Teixeira, 2005).

Hersey e Blanchard reconhecem, também, que a maturidade do colaborador pode regredir, necessitando alguma flexibilidade e ajustamento do comportamento do líder. Por exemplo, um colaborador altamente motivado, pode tornar-se apático após uma tragédia pessoal, o qual necessitaria de uma supervisão mais apertada e intervenções de desenvolvimento designadas a recuperar a anterior maturidade e se possível aumentá-la para um nível mais elevado.

Pode verificar, que há uma estreita relação entre o modelo de Hersey e Blanchard e a grelha de gestão de Blake e Mouton. O estilo **dirigir** corresponde ao 9,1; o estilo **orientar** ao 9,9; o estilo **participar** ao 1,9, e o estilo **delegar** ao 1,1 (Robbins, 1999; Teixeira, 2005).

Esta teoria gerou interesse porque, recomenda uma liderança mais dinâmica e flexível em substituição de uma liderança estática. A motivação, a capacidade e a experiência dos colaboradores podem e devem ser constantemente avaliados de modo a determinar qual o estilo ou combinação de estilos que se torna mais aconselhável, tendo em atenção a alteração das necessidades dos colaboradores e as características da situação concreta (Teixeira, 2005).

Assim, o líder que queira desenvolver os seus colaboradores, aumentar a sua confiança e ajudá-los a melhor executarem o seu trabalho terá de mudar frequentemente de estilo, o que será predictor de eficácia (Parreira, 2005; Teixeira, 2005).

Contudo, o modelo também tem sido criticado, apontando-se-lhe reduzida fundamentação teórica, uma conceptualização ambígua no que concerne à definição de maturidade e o facto de ignorar muitas outras variáveis situacionais. Não tem sido apresentada evidência reveladora de que a adesão ao modelo suscita realmente maior eficácia, sob o ponto de vista do desempenho da unidade organizacional, ou da satisfação dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

Em comparação, com o modelo de Fiedler, no qual a eficácia do líder passa pela selecção da pessoa certa para determinada situação, o modelo de Hersey e Blanchard preconiza a flexibilidade comportamental do líder face à situação (Cunha *et al.*, 2007).

2.1.3.3.5 – A Teoria Caminho-Objectivo

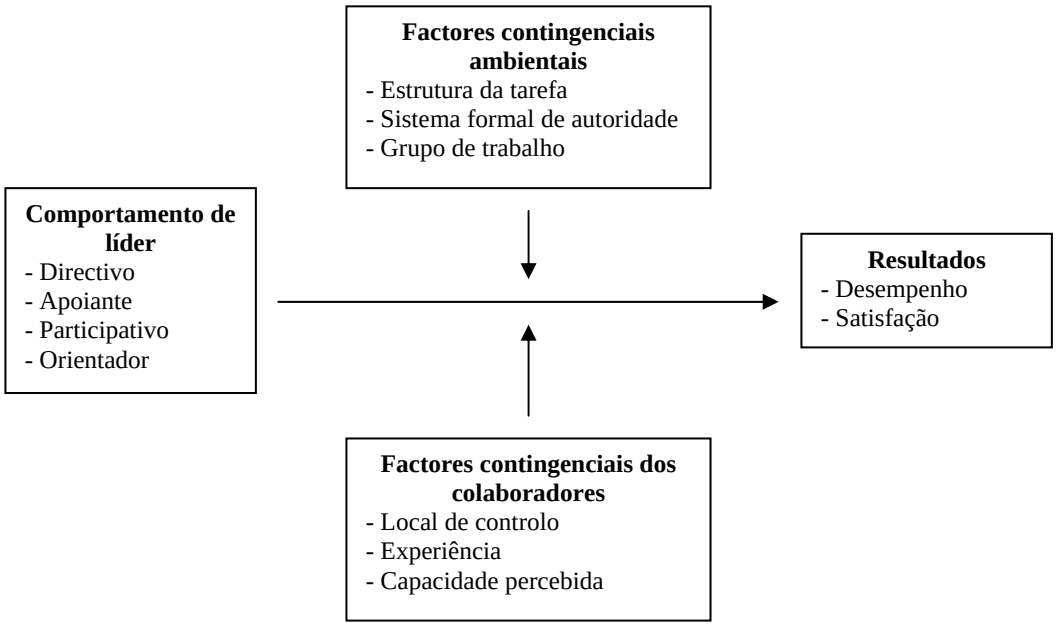
A Teoria Caminho-Objectivo foi desenvolvida por Robert House, em 1971, retirando os elementos chave dos estudos da Universidade de Ohio, e está intimamente relacionada com a teoria das expectativas, de Vroom, sobre a motivação dos colaboradores. Esta considera que o desempenho dos colaboradores pode ser mais eficazmente, se o líder define claramente a tarefa, proporciona formação aos colaboradores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas directamente relacionadas com o seu nível de desempenho, como consequência da realização dos objectivos da organização (e.g., satisfação intrínseca e receber recompensas extrínsecas, tais como aumentos dos salários ou promoções) (Schermerhorn, 1999; Teixeira, 2005).

House (1996) identificou quatro tipos de comportamento de liderança: (1) **directivo**, o qual orienta os colaboradores do modo com actuar, planeando e

coordenando o trabalho, através de regras e procedimentos, estabelecendo desempenhos; (2) **apoiante**, o que mostra respeito e consideração pelo bem-estar dos colaboradores, actuando com justiça e criando bom ambiente social; (3) **participativo**, o que consulta os colaboradores, tomando em conta as ideias deles, aquando da tomada de decisões; e (4) **orientador**, aquele que estabelece metas desafiantes, como forma de alcançar melhorias no desempenho dos colaboradores (Robbins, 1999; Krumm, 2005; Cunha *et al.*, 2007), sugerindo que o líder, para ter sucesso, deve ser capaz de adoptar cada um dos comportamentos de acordo com a situação que enfrenta.

A natureza da situação que o líder enfrenta depende de dois grupos de factores ou características contingenciais: **características do ambiente** (de tarefa) que engloba o tipo de trabalho a efectuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, e **características dos colaboradores**, que abrange o grau de controlo necessário (de acordo com a sua percepção), a sua experiência e aptidões. Os factores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos colaboradores afectam a sua satisfação no trabalho e a aceitação do líder (Teixeira, 2005).

A Figura 2.7, ilustra a teoria caminho-objectivo, representando os comportamentos do líder que são no entanto, moderados pelas variáveis situacionais.



Fonte: Adaptado de Parreira (2005:

FIGURA 2.7 – Modelo Cognitivo-Motivacional.

Contudo a teoria denota algumas deficiências conceptuais e metodológicas, pois só se focaliza nas funções motivacionais, não explicitando outras vias que podem afectar o desempenho (Yukl, 1998; Cunha *et al.*, 2007).

Em síntese, "a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objectivos de trabalho e facilitar o acesso a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação" (Cunha *et al.*, 2007: 359).

2.1.3.3.6 – A Teoria Normativa da Tomada de Decisão

A teoria Normativa da Tomada de Decisão, também conhecida como modelo Vroom/Yetton/Jago, foi inicialmente apresentada por Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973 e depois melhorada em 1988 por Victor Vroom e Arthur Jago (1995). Esta teoria focaliza as características de uma situação na qual é mais ou menos desejável para um líder envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão, de modo a tornar as decisões mais eficientes e eficazes (Rollinson *et al.*, 1998; Teixeira, 2005). De acordo com este modelo o líder pode escolher um de cinco processos de envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, nomeadamente dois tipos de decisão autocrática (AI e AII), dois tipos de decisão consultiva (CI e CII) e um processo de grupo de decisão conjunta (entre o líder e o grupo) (GII).

QUADRO 2.6 – Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom/Yetton/Jago.

Estilo de decisão	Processo de definição
AI	O líder toma a decisão sozinho. Decisão autocrática (pura).
AII	O líder solicita informação aos colaboradores, mas decide sozinho. Os colaboradores podem ter (ou não) informação sobre a decisão. Decisão autocrática mitigada.
CI	O líder partilha o problema com os colaboradores, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão.
CII	O líder reúne com os colaboradores em grupo para discutir o problema, mas toma sozinho a decisão.
GII	O líder e os colaboradores reúnem-se em grupo para discutir o problema, sendo a decisão conjunta.

Fonte: Adaptado de Rollinson *et al.* (1998: 353); Robbins (1999: 228-229); Teixeira (2005: 174); Cunha *et al.* (2007: 356).

Através da análise do Quadro 2.6, verifica-se que os processos estão enquadrados dentro do estilo autocrático ou do estilo consultivo. A escolha do processo de envolvimento, ou seja, da forma e do grau de participação desejado na tomada de decisão, baseia-se num modelo normativo[4] que define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas (Teixeira, 2005).

Nesta teoria existem quatro critérios para avaliar a eficácia de uma decisão: (1) **a qualidade da decisão**, que se refere aos aspectos objectivos da decisão, que irão afectar o desempenho do grupo; (2) **a aceitação da decisão**, que corresponde ao grau do comprometimento dos colaboradores para executar a decisão eficazmente; (3) **os custos da decisão**, que representam os custos de tempo incorridos com as diversas modalidades de decisão; e (4) **o desenvolvimento dos colaboradores**, que corresponde à participação destes na tomada de decisão e das discussões em grupo, contribuindo assim, para o seu desenvolvimento (Rollinson *et al.*, 1998; Cunha *et al.*, 2007). Nesta perspectiva o líder para ser eficaz, deve avaliar a situação concreta e ajustar o seu estilo de liderança em conformidade.

De acordo com Yukl (1998: 132) "este modelo de decisão normativo é provavelmente o que traz melhor apoio às teorias situacionais da liderança do comportamento eficaz do líder, pois focaliza aspectos específicos do comportamento, incluí importantes variáveis intervenientes e identifica aspectos importantes da situação de moderação do relacionamento entre comportamentos e resultados".

Mesmo assim, foram feitas algumas críticas a este modelo: (1) é um modelo demasiado complexo para poder ser útil; (2) o critério para analisar a eficácia de uma decisão baseia-se numa avaliação subjectiva pelo tomador da decisão; (3) o conceito de árvore de decisão, tenta demonstrar que uma simples resposta "sim" ou "não" pode ser dada a qualquer questão, embora as coisas tendem a não ser tão simples e as pessoas possam não ter uma resposta tão objectiva; (4) focaliza exclusivamente um só aspecto do relacionamento líder/colaborador; (5) a tipologia de procedimentos estabelece distinções triviais e desnecessárias (e.g., entre AI e AII); e (6) o modelo presume

[4] Este modelo corresponde a uma árvore de decisão complexa, incorporando doze variáveis de contingências, em que cada dez são respondidas, através de uma escala de cinco níveis (Likert), desde "sem importância" até "importância máxima", e as restantes duas numa escala de dois níveis, "sim" ou "não". Para um mais completo desenvolvimento deste modelo, consulte-se, por exemplo, Robbins (1999: 227-230); Krumm (2005:143-145) ou Teixeira (2005: 174-175).

erradamente que todos os líderes são capacitados para usar cada uma das cinco modalidades decisórias (Rollinson *et al.*, 1998; Krumm, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Embora esta teoria traga algo de novo, na realidade as críticas levantadas têm fundamento, o que a torna numa teoria de difícil aplicação no dia a dia das organizações.

2.1.3.3.7 – A Teoria dos Substitutos de Liderança

A identificação de aspectos situacionais que reduzem a importância dos líderes quando estes tentam desenvolver o processo de liderança, foi a base da investigação de Kerr e Jermier (1978), no desenvolvimento da teoria dos substitutos de liderança com uma maior preocupação com a identificação de substitutos e neutralizadores na perspectiva de uma **liderança apoiante** e de uma **liderança instrumental**.

Esta teoria faz a distinção entre dois tipos de variáveis situacionais: os **substitutos**, que tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, asseguram a motivação e satisfação dos colaboradores, assim como a compreensão clara do que deve ser feito e os **neutralizadores**, que anulam os efeitos da acção do líder ou impedem-no de agir de uma determinada forma (Daft, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

Essencialmente, este modelo defende a presença de variáveis situacionais que podem substituir, neutralizar ou melhorar os efeitos do comportamento do líder, ou seja, garantir aos colaboradores não só elevados níveis de motivação e satisfação, mas também, uma compreensão clara do que devem fazer e como deve ser feito o seu trabalho. As variáveis consideradas incluem as **características dos colaboradores** (e.g., experiência, competências, conhecimento, formação), quando os mesmos são possuidores de elevada experiência ou formação, necessitam de um baixo nível de orientação por parte do líder. A indiferença dos colaboradores às recompensas controladas pelo líder, pode funcionar como neutralizador aos dois tipos de comportamento do líder, apoiante e instrumental. Um exemplo claro é reflectido quando os colaboradores preferem despender mais tempo com a família e os amigos, não sendo por isso facilmente motivados com recompensas monetárias a troco de horas de trabalho, fazendo denotar até alguma indiferença; as **características da tarefa** (e.g., tarefas de rotina, o *feedback* do trabalho realizado, grau de satisfação intrínseca), quando esta é simplesmente repetitiva e rotineira, os colaboradores adquirem com

facilidade a competência e conhecimento necessário à execução da mesma, dispensando a formação ou orientação extra por parte do líder, estando desta forma na presença de um substituto para uma liderança instrumental. Pelo contrário, quando a tarefa é intrinsecamente atraente ou agradável, os colaboradores podem sentir-se motivados apenas pela execução da mesma, sendo desnecessário qualquer tipo de orientação ou encorajamento por parte do líder, funcionando como substitutos a uma liderança apoiante uma vez que asseguram um elevado nível de satisfação; e as **características organizacionais** (e.g., um grupo de trabalho coeso), quando a mesma possui regras, regulamentos e politicas bem definidas, as quais estão devidamente apreendidas e consolidadas pelos colaboradores, podem desta forma funcionar como neutralizadores ou ainda como substitutos no caso de serem de tal forma inflexíveis, que impedem os líderes de efectuar mudanças no trabalho ou nos procedimentos inerentes ao mesmo, facilitando o esforço dos colaboradores. Quando se depara com um grupo com elevado nível de coesão, este pode funcionar como substituto para uma liderança apoiante, pois cada colaborador obtém o apoio psicológico necessário uns com os outros (Daft, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

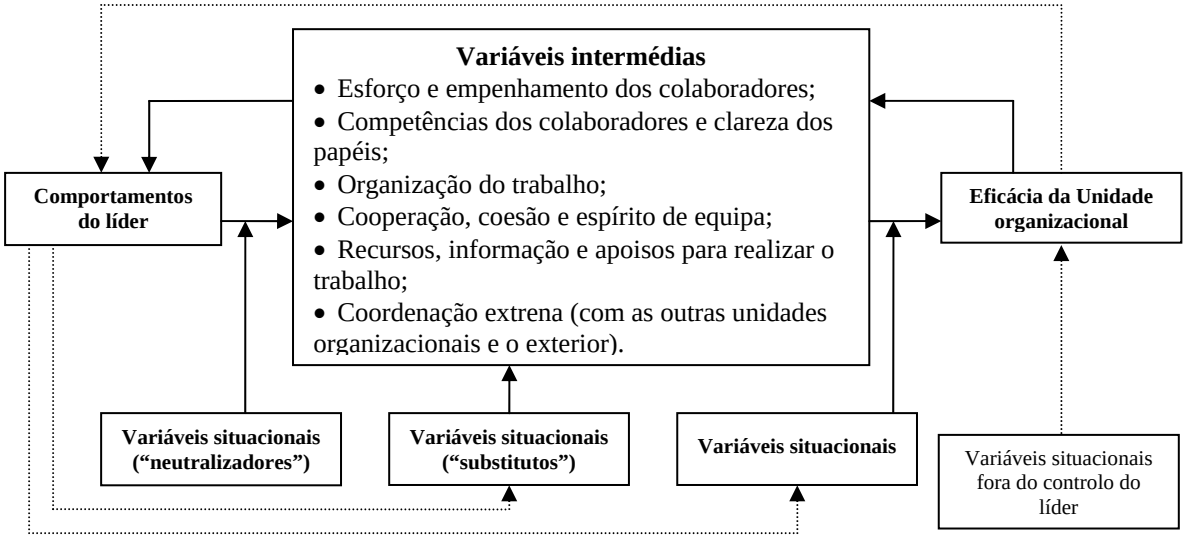
Esta teoria apresentou deficiências nos estudos que procuraram testá-la, mas também, nas suas fraquezas conceptuais e metodológicas. Por exemplo: (1) a teoria seria mais útil se as duas grandes categorias de comportamentos fossem substituídas por comportamentos mais específicos; (2) conviria elaborar com mais precisão a natureza dos efeitos moderadores dos substitutos sobre a relação líder-eficácia; (3) os efeitos dos colaboradores podem variar consoante o tipo de organização ou nível organizacional; e (4) justifica-se a inserção de novos substitutos na teoria (Howell, 1997; Cunha *et al.*, 2007). Contudo, forneceu um contributo adicional precioso para a ênfase num pólo da liderança frequentemente ignorado: os colaboradores.

2.1.3.3.8 – A Teoria das Ligações Múltiplas

Este modelo foi desenvolvido por Yukl, em 1981, no sentido de auxiliar diversas teorias e investigações no âmbito dos comportamentos de liderança eficazes em diferentes situações, tendo sofrido ao longo do tempo algumas alterações ténues (1989, 1998) e na sua versão mais recente (2006) esta teoria inclui **quatro tipos de variáveis**: (1) o **comportamento do líder**, (2) **variáveis situacionais**, (3) **eficácia da unidade**

organizacional e (4) **variáveis intermédias**. Esta abordagem descreve os efeitos da interacção dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais nas variáveis intermédias que vão determinar o desempenho organizacional. A Figura 2.8 ilustra, de uma forma sistemática, a interacção entre as quatro variáveis consideradas por Yukl (1998).

No seu modelo, Yukl (1998) assume que o desempenho e a eficácia de uma organização dependem e são influenciados primeiramente pelas seis variáveis intermédias, sendo estas também, influenciadas por algumas variáveis situacionais, assim como outras variáveis situacionais determinam a importância relativa de cada variável intermédia numa situação particular (Cunha *et al.*, 2007).



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007: 365).

FIGURA 2.8 – Modelo das ligações múltiplas.

A situação assume, assim, uma posição preponderante, pois pode influenciar as variáveis intermédias independentemente de qualquer acção por parte do líder ("substitutos"). Neste sentido, a importância destas variáveis depende e está directamente relacionada com a situação, e em situações mais complexas e de trabalho intenso vai requerer dos colaboradores um elevado nível de iniciativa e persistência, ou seja, um maior esforço e desempenho dos mesmos. O sistema de recompensas ou o grau de satisfação na realização das tarefas são, também, duas das variáveis situacionais que podem influenciar directamente as variáveis intermédias, nomeadamente o esforço e o desempenho dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo este modelo, os efeitos da influência do líder, podem também fazer-se sentir a longo prazo, como por exemplo, actuando sobre os "neutralizadores" e aumentando os "substitutos", reduzindo assim a importância de variáveis que não são favoráveis a melhorias na eficácia da unidade organizacional. Pode-se, assim actuar de forma a conseguir alterar o sistema de recompensas ou os próprios procedimentos, normas e regras formais que constrangem ou inibem os colaboradores de aceder às mesmas. Pode-se, ainda, actuar sobre os "substitutos" através de programas de formação, no sentido de incrementar as competências no pessoal, actualização e modernização de equipamento, bem como efectuar melhoramentos nas infra-estruturas da unidade de trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

Apesar de ser considerado pelo próprio Yukl (2006), um modelo bastante complexo mas compreensível relativamente a outras teorias, reconhece também, que uma das suas maiores fraquezas conceptuais é de não conseguir explicar, como é que os diferentes comportamentos de liderança interagem mutuamente, no sentido de produzir efeitos sobre as seis variáveis intermédias (Cunha *et al.*, 2007).

2.1.3.3.9 – A Teoria dos Recursos Cognitivos

Esta teoria foi desenvolvida por Fiedler (1986) e os seus colaboradores (Fiedler & Garcia, 1987) e examina as condições a partir das quais os recursos cognitivos (a inteligência, a experiência e a competência técnica) estão relacionados com o desempenho do grupo. As variáveis situacionais como o stresse interpessoal, o apoio do grupo e a complexidade da tarefa, determinam quando a experiência e a inteligência do líder vão melhorar o desempenho do grupo (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo esta abordagem, o **desempenho do líder** de um grupo é determinado pela complexidade entre: (1) **dois dos seus traços** (inteligência e experiência), (2) um **tipo de comportamento do líder** (liderança directiva) e (3) **dois aspectos da situação** (stresse interpessoal e natureza da tarefa do grupo). Deste modo, este modelo propõe que os recursos cognitivos do líder afectam o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e a tarefa não estruturada (Cunha *et al.*, 2007).

A teoria pode ser explanada em termos de três proposições. A primeira considera que a inteligência do líder contribui para o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e os colaboradores necessitam de ser orientados para a

execução eficaz da tarefa, especialmente quando a mesma é complexa. Pelo contrário, quando uma tarefa é simples e rotineira, os colaboradores já sabem perfeitamente como executá-la eficazmente, não se verifica qualquer relação entre a inteligência do líder e o desempenho do grupo, tornando também, a liderança directiva inconsequente (Robbins, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

A segunda preposição sugere que o stress interpessoal modera a relação entre a inteligência do líder e o desempenho do colaborador. O stress pode ser devido à acção de um líder que origina conflitos de papéis ou exige a execução de tarefas sem que para tal sejam providenciados os recursos necessários. Este modelo defende que quando o nível de stress é baixo, os líderes inteligentes fazem melhores planos e tomam decisões de melhor qualidade. No entanto, quando o nível de stress é elevado não existe qualquer tipo de relação entre a inteligência do líder e a qualidade da decisão (Yukl, 1998). Esta teoria deixa algumas explicações acerca da razão pela qual os líderes altamente inteligentes, quando colocados sobre elevado nível de stress, tomam decisões de pior qualidade ou até más decisões. Este modelo advoga também, que a experiência do líder está relacionada com o desempenho do grupo em casos de stress elevado, presumivelmente porque um líder experiente recorre mais à sua experiência para resolver e solucionar os problemas. A explicação, segundo esta teoria, assenta na interferência na capacidade de processamento de informação e tomada de decisão quando o stress é elevado, pelo que a inteligência não proporciona nestes casos qualquer vantagem (Robbins, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

A terceira preposição aventa que o stress percepcionado modera também, a relação entre a experiência do líder e o desempenho do grupo, ou seja, quanto maior e mais rica for a experiência, mais eficaz é o seu desempenho, em níveis de stress elevado. No entanto, em condições de baixo stress, ocorre o inverso, situação esta justificada, pelo facto de os líderes com muita e boa experiência se possam sentir pouco desafiados e entediados (Robbins, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

De salientar, que esta teoria sugere que o desempenho dos líderes pode ser incrementado através de actuações sobre a situação (ao nível do stress interpessoal). Como advoga Fiedler (1996: 248-249), “não podemos fazer líderes mais inteligentes ou mais criativos, mas podemos desenhar situações que permitam aos líderes utilizar mais eficazmente as suas aptidões intelectuais, conhecimentos especializados e experiência”,

actuando em dois planos: "(1) devemos recrutar e seleccionar indivíduos com as capacidades intelectuais, experiência e conhecimentos relevantes, (2) devemos proporcionar-lhes a oportunidade de trabalhar sob condições que lhes permitam usar eficazmente esses recursos cognitivos (...)".

O Quadro 2.7 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança e avaliar o que é que cada teoria defende como principais factores condicionantes e os estilos de liderança que apresentam.

QUADRO 2.7 – Comparação das teorias da Abordagem Contingencial ou Situacional da liderança.

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

2.1.3.4– Abordagem Integrativa

No final da década de setenta, início dos anos oitenta uma abordagem integrativa da liderança surge pelas mãos de diversos investigadores quando passam a incluir nos

seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança (e.g., traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais). As investigações começam a contemplar aspectos emocionais e simbólicos da liderança. A influência exercida pelo líder dá origem a um elevado nível de auto-sacrifício por parte dos seus colaboradores, ao ponto de colocarem em primeiro lugar o cumprimento da missão e dos objectivos da organização, acima dos seus próprios auto-interesses e das suas necessidades materialistas (Marquis & Huston, 2005; Yukl, 2006).

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

2.1.3.4.1 – A Liderança Carismática

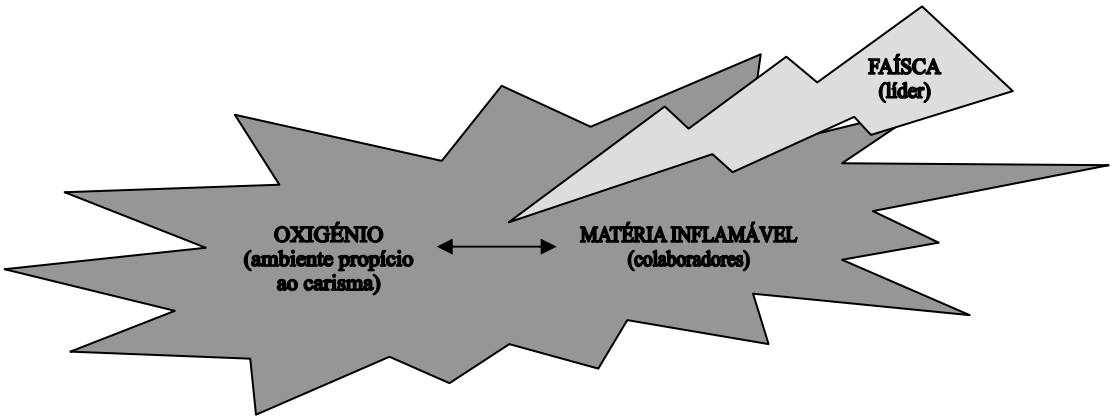
Face às muitas investigações efectuadas até hoje, o termo "carisma" continua a suscitar não só aspectos e ideologias semelhantes, mas também, alguma divergência e dissonância. Podemos até questionarmo-nos, se o significado da palavra "carisma" de origem grega, como "dom de inspiração divina", estará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

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

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

Numa perspectiva metafórica, mas objectiva e apelativa Klein e House (1995), defendem que o carisma é consequência da conjugação de três elementos, como nos representa a Figura 2.9. Uma **faísca** só pode provocar **explosão** (relação carismática) se

houver **matéria inflamável** e **oxigénio**. A **faísca** que traduz o líder com os seus atributos, características e comportamentos carismáticos, a **matéria inflamável** é composta pelos seguidores abertos ao seu carisma e o **oxigénio** (ambiente carismático) é a situação favorável ao carisma, caracterizando-se pela percepção de crise e pelo descontentamento com a situação vigente (Rego, 1997; Cunha *et al.*, 2007; Rego & Cunha, 2009a).



Fonte: Adaptado de Rego (1997: 46); Cunha *et al.* (2007: 366).

FIGURA 2.9 – O carisma segundo Klein e House.

Uma outra teoria representativa do tema é proposta por House (1977), na qual os efeitos que um líder carismático provoca nos seus colaboradores são traduzidos por confiança, por uma semelhança às suas crenças e condicionados pelas mesmas, aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição por ele e vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização e sentem que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, ou seja, identificam-se com ele (Robbins, 1999; Krumm, 2005).

As características que parecem diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos são as seguintes: (1) **autoconfiança**: completa confiança nos seus julgamentos e capacidades; (2) **visão**: têm um objectivo idealizado que irá melhorar a situação actual; (3) **capacidade para comunicar a visão**: conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão; (4) **fortes convicções sobre a visão**: existe uma forte dedicação e empenho para a realização da sua visão/ideia; (5) **comportamento algo fora das normas**: quando este comportamento tem sucesso é admirado pelos outros; (6) **reconhecimento como agente de mudança**: não são vistos como meros gestores da situação actual; e (7) **sensibilidade à envolvente**: visto fazerem uma análise realista do

ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição (Bilhim, 1996; Bilhim & Castro, 1997; Dubrin, 1998; Robbins, 1999; Krumm, 2005: 145).

No campo da liderança carismática e numa abordagem mais aprofundada acerca do carisma como um fenómeno multiplificador e diferenciador na eficácia e sucesso da liderança, surgiram outras abordagens das quais duas delas se evidenciaram e despertaram o interesse de diversos autores e investigadores.

A **teoria da atribuição**, também denominada atribucional e comportamental proposta por Conger (1989) e Conger e Kanungo (1998), na qual o carisma é atribuído pelos colaboradores ao seu líder, no cumprimento da sua missão e da missão da própria organização, das linhas comportamentais peculiares, fora do normal, não convencionais e por vezes até radicais, contribuindo decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo (Daft, 1999; Robbins, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

A **teoria do auto-conceito** proposta por Shamir; House e Arthur (1993) propõe, essencialmente, que os líderes afectem o auto-conceito dos seus colaboradores, incorporando aspectos da motivação humana e uma descrição mais detalhada subjacente ao processo de influência, ou seja, uma preocupação em compreender porque é que os líderes influenciam tão fortemente os seus colaboradores e os motivam a transcender os seus próprios auto-interesses em prol da organização (Daft, 1999; Robbins, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

De acordo com Yukl (1998), existe um padrão de comportamentos associados ao líder carismático. Os líderes têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e ideias, comportando-se de forma a impressionar os seus colaboradores e a mostrar que são competentes. Articulam objectivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, ideias e inspirações partilhados entre os seus colaboradores. Dão o exemplo com o seu próprio comportamento para que os colaboradores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos colaboradores, enquanto que simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Contrapondo com a perspectiva positiva do carisma no processo de liderança, este fenómeno pode possuir também, consequências negativas como por exemplo: (1) um excesso de confiança e optimismo pode levar o líder a perigos reais; (2) a tendência

para tomar decisões de elevado risco podem resultar em sérias falhas; (3) o comportamento radical e não convencional do líder, que o transformam aos olhos de uns, como um líder carismático, pode ser visto por outras pessoas como inapropriado, perturbador e desestabilizador.

2.1.3.4.2 – A Liderança Transaccional *versus* Transformacional

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

O conceito de liderança transformacional teve a sua génese nas ideias e trabalho de Burns (1978) *cit. in* Rego (1997), tendo no entanto sofrido algumas reflexões e repercussões nas investigações conduzidas por Bass (1985), que discerniu entre liderança transaccional e transformacional (Rego, 1997).

A liderança transaccional corresponde à liderança em que o líder "dirige e motiva os seus liderados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papeis e exigências da tarefa" (Robbins, 1999: 234), por sua vez, a liderança transformacional pode entender-se como a "excelência da liderança transaccional, no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que acorreriam com uma mera modalidade transaccional" (Ferreira; Neves; Abreu & Caetano, 1996: 253). Ou seja, os líderes transaccionais motivam os colaboradores pelo apelo que faz ao seu (deles) próprio interesse, envolvendo valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade, honra (Rego, 1997).

Todavia, um líder que através da sua visão pessoal e da sua energia inspire os seus colaboradores e tenha impacto significativo na sua organização, pode ser chamada de líder transformacional ou de mudança e até algumas vezes de "gestores de risco". Ou seja, "os líderes transformacionais inspiram e dão energia e estímulo intelectual aos seus empregados" (Bass, 1990: 19).

A liderança transformacional é o "processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em prol dos objectivos da organização – assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados

desempenhos" (Rego & Cunha, 2007a: 234). Estes líderes inspiram os seus colaboradores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos (Rego, 1997), exercendo um efeito sobre os colaboradores: de confiança, admiração, lealdade, e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extra papel (Rego & Cunha, 2007a). Procuram elevar as consciências dos colaboradores apelando a ideais elevados e valores morais como a liberdade, justiça, igualdade, paz, humanitarismo – e não as emoções básicas como o medo, a avidez, a inveja ou o ódio (Rego, 1997; Cunha *et al.*, 2007).

A liderança transaccional "envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, então lhes clarificando como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho" (Rego & Cunha, 2007a: 234).

O líder consegue esses efeitos por três vias principais: (1) torna os colaboradores mais conscientes da importância dos objectivos; (2) indu-los a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização; e (3) activa as suas necessidades de mais elevada ordem (Cunha *et al.*, 2007).

Bass perspectiva os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes momentos ou situações, mas também admite (e até preconiza) o seu uso simultâneo/complementar. Admite que ambos podem ser eficazes, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança e o transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis (Rego & Cunha, 2007a; Cunha *et al.*, 2007).

O Quadro 2.8 identifica e define a existência de quatro categorias atinentes a cada um dos dois tipos de líderes.

QUADRO 2.8 – Componentes da liderança transaccional e transformacional.

Tipos	Componentes	Explanação
Transaccional	**Recompensa contingencial**	O líder clarifica ao colaborador as recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adopta acções correctivas caso não alcancem os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder intervém apenas se os problemas ocorrerem, para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança *laissez-faire* (não liderança)	O líder delega responsabilidades e evita a tomada de decisões.
Transformacional	**Influência idealizada (carisma)**	O líder aumenta e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e optimista, usa símbolos focados no esforço do colaborador, modela os comportamentos.
	Estimulação intelectual	O líder estimula comportamentos que despertam e aumentam a atenção dos colaboradores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspectiva.
	Consideração individualizada	O líder responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, faculta-lhe formação e treino.

Fonte: Construído e adaptado a partir de Bass (1990: 19-22); Robbins (1999: 235); Cunha *et al.* (2007: 373); Rego e Cunha (2007a: 236).

Um ponto de distinção entre a liderança transaccional e transformacional reside no facto dos líderes transformacionais estarem descritos como "auto-defenidores", enquanto líderes transaccionais preocupam-se mais com as regras e com a sua aplicação, sendo conduzidos pelas contingências externas (Avolio & Bass, 1995).

2.1.3.4.3 – A Liderança Transformacional *versus* Carismática

Torna-se no entanto inevitável abordar a liderança transformacional sem estabelecer uma breve e estreita comparação com a liderança carismática.

A atribuição a um líder transformacional levou a maior parte dos investigadores a concluir que a liderança carismática e a liderança transformacional são semelhantes e compatíveis. No entanto, tal como foi referido anteriormente, esta componente significativa de carisma não significa que o líder carismático, seja um líder transformacional (e.g., estrelas de rock, atletas famosos) (Cunha *et al.*, 2007).

A essência de uma liderança transformacional aparece como inspiradora dos colaboradores na realização de objectivos partilhados, aumentando a identificação pessoal, e desenvolvendo as suas aptidões e a eficácia do grupo. Um líder

transformacional elimina controlos desnecessários e constrói uma forte cultura de grupo. Para o conseguir, o líder procura fortalecer os seus colaboradores, tornando-os menos dependentes dele e delegando-lhes um sentido de auto-gestão de grupo e facultando-lhes acesso a informações sensíveis. Por sua vez, os líderes carismáticos fomentam com as suas acções, a imagem de um líder extraordinariamente competente, restringindo informação, correndo riscos pessoais e adoptando comportamentos não convencionais (Yukl, 2006).

Ao contrário do líder transformacional, o líder carismático fortalece a sua imagem e não a dos seus colaboradores, tornando-os fracos e dependentes dele. Cunha *et al.* (2007) referem ainda que, tal como os carismáticos, os líderes transformacionais activam fortes emoções nos colaboradores e induzem-nos a identificarem-se com o líder, mas estes últimos podem também, exercer influência actuando como mentores e professores.

Os líderes transformacionais encontram-se em qualquer organização e a qualquer nível e este tipo de liderança é universalmente relevante para todos os tipos de situações. Em contraste, os líderes carismáticos são raros, e a sua emergência encontra-se mais dependente em condições favoráveis.

2.1.3.5 – Abordagem Contemporânea

Nas últimas duas décadas têm emergido algumas teorias, que abrangem novas perspectivas do fenómeno da liderança. Interessa, por isso, realçar uma das abordagens recentes que têm, fundamentalmente, por base a relação e troca existentes entre os principais actores no campo da liderança: o líder e o colaborador.

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

2.1.3.5.1 – A Teoria das Trocas Líder-Membro

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

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

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

No seio do "*in-group*", as relações de elevada qualidade são desenvolvidas com base no estabelecimento do controlo por parte do líder dos resultados desejáveis para um colaborador. Caracteriza-se pela elevada confiança, respeito, lealdade, obrigações mútuas e influência entre superiores e colaboradores, assim como, alguma discrição na condução do seu trabalho (e.g., assistentes, adjuntos, conselheiros). O líder atribui tarefas desafiantes aos colaboradores a par de uma grande delegação de responsabilidade e autoridade, a partilha de informação, participação no processo de tomada de decisão, proporciona-lhes recompensas tangíveis, apoio pessoal e facilita-lhes a progressão na carreira. No entanto, em troca desta influência, do *status* e destes benefícios, o colaborador tem obrigações adicionais, sendo-lhe exigido mais esforço na execução das tarefas, maior empenho no cumprimento dos objectivos, lealdade, assim como a partilha com o líder de alguns deveres administrativos. Os benefícios para o líder deste tipo de relações de elevada qualidade são evidentes, pois o desempenho dos colaboradores torna-se mais relevante e eficaz, quando o grupo ou organização tem que realizar tarefas que requerem uma iniciativa e esforço considerável, no sentido de as mesmas serem executadas com sucesso (e.g., quando o líder dispõe de pouco tempo e energia para as executar). No entanto, este tipo de benefícios implica e cria alguns constrangimentos e obrigações, nomeadamente: ter uma atenção especial pelos

colaboradores, consultá-los, dar uma resposta eficaz às suas necessidades e perspectivas, despender mais tempo em métodos de influência como a consulta e persuasão sem no entanto, recorrer à coacção no uso da autoridade, nunca pondo em risco as relações privilegiadas existentes (Robbins, 1999; Krumm, 2005; Parreira, 2005; Yukl, 2006; Cunha *et al.*, 2007).

No seio do "*out-group*" as relações são estabelecidas de uma forma diferente com os restantes elementos do grupo ou organização. O líder baseia a sua actuação de influência na sua autoridade formal, combinando essa autoridade com o poder coercivo e muito raramente com recompensas. Baseia-se fundamentalmente numa justiça distributiva. Caracteriza-se por um fraco nível de confiança mútua e aos colaboradores é-lhes exigido o cumprimento dos requisitos formalmente estabelecidos (deveres, regras, procedimentos), ou seja, obedecer às directivas do líder, não se esperando que adopte comportamentos de cidadania. Este grupo de colaboradores recebe em troca o que está padronizado e definido para o respectivo cargo (Robbins, 1999; Krumm, 2005; Parreira, 2005; Yukl, 2006; Cunha *et al.*, 2007).

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

2.1.4 – Súmula Conclusiva

Neste ponto, fez-se a distinção das fronteiras entre a liderança e a gestão, que são pouco claras, mas, ambas devem coexistir. Explanou-se sobre a disparidade de definições que existem em torno do conceito de liderança.

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

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

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

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

2.2 – A MOTIVAÇÃO

> *Como saber usar as nossa preferências mais profundas, para avançar e nos guiar para os nossos objectivos, para nos ajudar a tomar a iniciativa e ser altamente eficientes e para preservar face a contrariedades e frustrações.*
>
> Golemam *in* Branco (2004: 75)

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

No estudo da motivação (e.g., Pereira, 1999; Neves, 2002; Cunha *et al*., 2007) também duas grandes questões se colocam: (1) o que estimula e/ou determina a motivação, ou seja, quais os objectivos; e (2) qual o grau de empenho (ou esforço) necessário ou razoável para realizar os objectivos. Desta taxonomia resulta o cruzamento das teorias de conteúdo e de processo com as teorias gerais e organizacionais, das quais resultam, os diferentes tipos de teorias da motivação, propostas nos pontos seguintes.

Desde logo se compreende que o empenho não pode ser tratado sem referência aos objectivos. “Eu para me empenhar tenho de formar uma expectativa de que eu devo e posso alcançar um resultado concreto (…) reagindo a estímulos, em grau e modo, a que não venha a sofrer consequências negativas” Pereira (1999: 196).

A motivação é um conceito psicológico, centrado em factores de ordem cognitiva, como a força e a direcção do comportamento, em que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de actualização do seu potencial e contínuo auto-desenvolvimento (Neves, 2002).

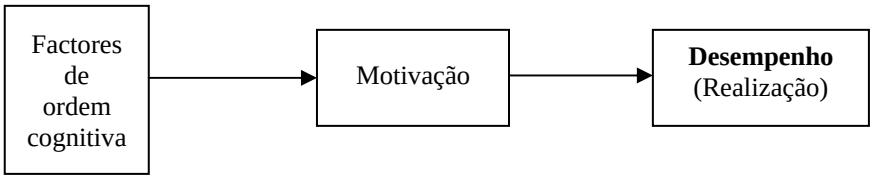


FIGURA 2.10 – Dinâmica de desempenho.

"Não é demais (…) enfatizar que a ***performance*** é função conjugada da motivação e das competências" (Neves, 2002: 79). Assim, desde que a organização possa alterar as competências pode motivar as pessoas através da alteração do ambiente de trabalho. Por outro lado, o impacto de variáveis do meio ambiente, como sejam, os grupos de referência, o estilo de liderança e o clima organizacional são determinantes na *performance*.

2.2.1 – O Conceito de Motivação

"Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas" (Cunha *et al.*, 2007: 154), que procuram explicar o que determina e leva as pessoas a agirem de determinada maneira. "É um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano" (Neves, 2002: 11), apontada como uma das atribuições centrais do gestor de recursos humanos (Marques, 1995).

Sob a designação de motivação, que deriva da expressão latina *movere* que significa mover, pôr em funcionamento. Em termos muito simples, poderíamos dizer que motivação é o que move as pessoas a fazerem algo. Esta pode ser definida segundo Vroom, cit. *in* Neves (2002: 11-12) como "a variedade de comportamento intra e inter-individual devida não só a diferenças individuais e competências no controlo das exigências do meio ambiente que a acção exige." Para Chiavenato (1991: 99) a motivação constitui um importante "campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano", resultando a motivação da interacção entre os indivíduos e os seus interesses, aspirações, competências, valores, bem como do ambiente físico e social que os rodeia.

Uma outra definição de motivação para o trabalho é a que nos salienta Pinder (1998: 11) a qual é o "conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo

quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção e duração."

Para Weihrich e Koontz (1994: 462-465), pode definir-se motivação como aquele termo geralmente aplicado à "totalidade das classes de impulsos, desejos, necessidades, vontades e forças semelhantes". Dizer que um líder motiva os seus colaboradores significa que ele desenvolve acções que espera que venham a satisfazer aqueles desejos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a actuar da forma desejada.

No Quadro 2.9 apresentamos outras definições possíveis sobre motivação para o trabalho. Contudo, no essencial, a maioria delas não varia muito em relação às apresentadas nos parágrafos anteriores, uma vez que, tendem a incluir os seguintes elementos (Cunha *et al.*, 2007):

- **Estimulação** – energia responsável pelo despoletar do comportamento;
- **Acção e esforço** – comportamento observado;
- **Movimento e persistência** – prolongamento do tempo do comportamento motivado;
- **Recompensa** – reforço das acções anteriores.

QUADRO 2.9 – Algumas definições sobre motivação.

Robbins (1999: 109)	"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: 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."
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."
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 aos obstáculos."

Neste contexto, de acordo com Marques (1996), a gestão da motivação passa basicamente pela concepção de dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas. Esta ideia ajuda a perceber, desde logo, a divisão da motivação em intrínseca e extrínseca. Referindo-se a **motivação intrínseca** aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho provoca naquele que o realiza (as aspirações, a auto-realização do indivíduo), por exemplo, "um milionário que contínua a trabalhar arduamente" (Cunha *et al.*, 2007: 154). Por outro lado, " o estudante universitário que ao fim do dia entrega pizzas ao domicílio" (Cunha *et al.*, 2007: 154), é um exemplo de **motivação extrínseca**, cujo comportamento tem como finalidade a obtenção de alguma recompensa material, ou social, ou para evitar alguma forma de punição, realçada pelo ambiente de trabalho. Neste exemplo, é evidente que o que motiva o estudante é o factor recompensa, isto é, poder ganhar algum dinheiro (Marquis & Huston, 2005; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007).

Qual será afinal, o factor determinante da motivação? O dinheiro e o desejo de obter um salário elevado ou o sucesso e o reconhecimento?

Não obstante, as considerações referidas no parágrafo anterior, a autonomia, o reconhecimento e a responsabilidade pelo trabalho executado, são os factores que na verdade mais motivam os colaboradores (Neves, 2002).

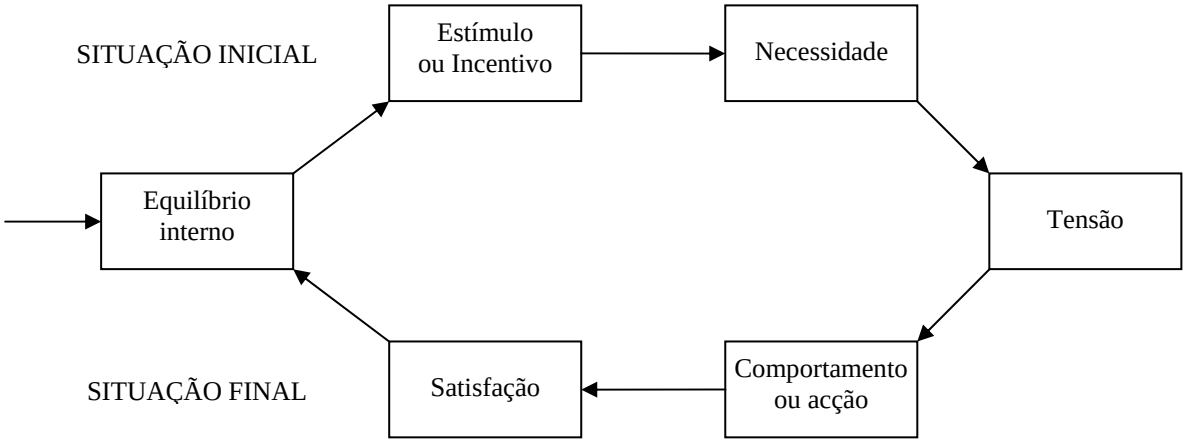
2.2.1.1 – O Ciclo do Comportamento Motivado

As teorias das necessidades como explicação do processo de motivação põem o acento tónico nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades (Teixeira, 2005).

O indivíduo é, assim, influenciado por tudo aquilo que o envolve e o seu comportamento não é coisa que acontece casualmente. "As pessoas não se comportam de um modo particular porque é da sua natureza agir assim" (Litter, 1977: 44). Esta ideia induz que, sempre que um indivíduo age, tem como intenção provocar uma acção, conduzindo a um ciclo de comportamento motivado.

De acordo com Chiavenato (1997), Robbins (1999) e Teixeira (2005), o chamado **ciclo de comportamento motivacionado**, demonstrado na Figura 2.11 começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo.

Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir pôr em prática comportamentos eficazes à satisfação dessa necessidade.



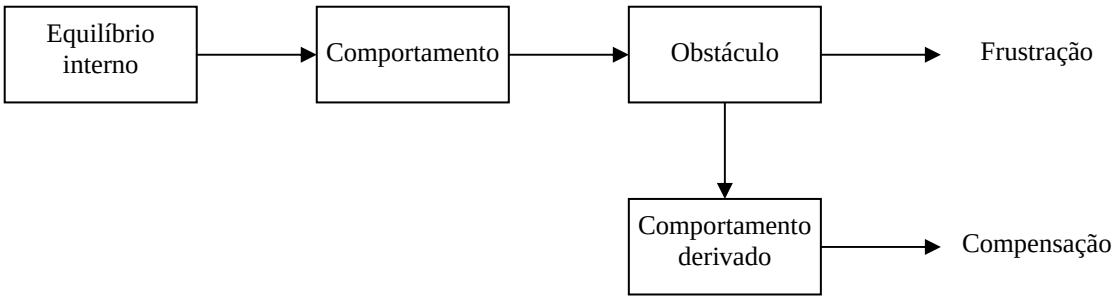
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997: 84); Teixeira (2005: 144).

FIGURA 2.11 – As etapas do ciclo de comportamento motivado, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Se, apesar das acções desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado, nem a sua forma de ajustamento ao ambiente. O indivíduo atinge então, um estado de frustração (por não ter atingido o objectivo, satisfazendo a sua necessidade) que é provocada pelo surgimento de uma barreira ou obstáculo para a sua libertação (Chiavenato, 1997; Teixeira, 2005).

Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo, segundo Chiavenato (1997: 85) "procura um meio indirecto de saída, por via psicológica (e.g., agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença...) seja por via fisiológica (e.g., tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas...)."

Outras vezes, como nos referem Chiavenato (1997) e Teixeira (2005) a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compreensão que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade (transferindo-a para outro objectivo, pessoa ou situação), como está representado na Figura 2.12. "É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é controlado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho" (Chiavenato, 1997: 85).



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997: 85); Teixeira (2005: 144).

FIGURA 2.12 – O ciclo de comportamento motivado, com frustração ou comportamento compensatório.

"Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas, pois as frustrações, para além dos efeitos negativos no desempenho dos colaboradores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais" (Teixeira, 2005: 144).

Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades (Chiavenato, 1997).

Em síntese, a motivação é então, responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objectivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da acção humana. Assim, a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregue por um colaborador para a realização de uma determinada tarefa.

2.2.2 – **Principais Teorias de Motivação**

As teorias da motivação procuram fornecer uma explicação das várias forças que têm influenciado o comportamento das pessoas em contexto de trabalho.

Segundo Cunha *et al*. (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. Destas resultam quatro tipos de teorias conforme se expõe no Quadro 2.10.

Neste contexto, temos:

- As **teorias de conteúdo**, destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades. Procuram responder à questão o que motiva o comportamento? (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al*., 2007);
- As **teorias de processo**, focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação e descrever como o comportamento ganha energia, como é orientado, sustentado e detido, primeiramente pela definição das variáveis necessárias para explicar as escolhas, o esforço e a persistência. Procuram dar resposta à questão de como se desenrola o comportamento motivado? (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al*., 2007);
- As **teorias gerais**, que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, e não apenas do trabalho e do comportamento organizacional, como sejam a necessidade de saciar a fome, de dormir, de segurança, de justiça (Cunha *et al*., 2007).
- As **teorias organizacionais**, que incidem directamente sobre o comportamento organizacional, sobre os conteúdos do trabalho (Cunha *et al*., 2007).

QUADRO 2.10 – Uma taxonomia das teorias da motivação.

	Teorias gerais	**Teorias organizacionais**
Teorias de conteúdo	• Hierarquia das necessidades • Teoria ERG • Teoria dos motivos	• Teoria bifactorial • Teoria das características
Teorias de processo	• Teoria da equidade • ModCO	• Definição de objectivos • Teoria das expectativas • Teoria da avaliação cognitiva

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

Como se observa no quadro anterior, o estudo da motivação reveste-se de uma complexidade que não pode ser vista numa só perspectiva. É, assim, necessário cruzar um conjunto de elementos que podem estar dentro e fora da organização.

Com base neste enquadramento, apresenta-se a seguir as teorias de motivação no local de trabalho, cujo papel é determinante para um melhor entendimento sobre a complexidade da motivação humana.

Para o nosso estudo, temos como base a concepção feita por McClelland, com a teoria dos motivos, pois parte do ponto que todos os colaboradores possuem as necessidades de sucesso, afiliação e poder, que adquirem socialmente na interacção com o ambiente organizacional.

2.2.2.1 – Teorias de Conteúdo Gerais

2.2.2.1.1 – A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, tido como um dos maiores especialistas sobre a motivação humana, publicou em 1954 *Motivation and Personality*, expressando a sua teoria sobre as necessidades humanas e a sua organização, que se tornou conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades.

De acordo com Maslow "o ser humano possui como parte intrínseca da sua constituição, não somente necessidades fisiológicas, mas também verdadeiramente psicológicas (…) estas necessidades ou valores estão relacionados uns com os outros de forma hierárquica e, segundo o desenvolvimento, ordenado de acordo com a força e prioridade" (Pereira, 1999:193). Defende que as pessoas são motivadas pelo desejo de alcançar ou manter as várias condições nas quais se encontra a satisfação básica e por determinados desejos mais intelectuais (Maslow, 1943).

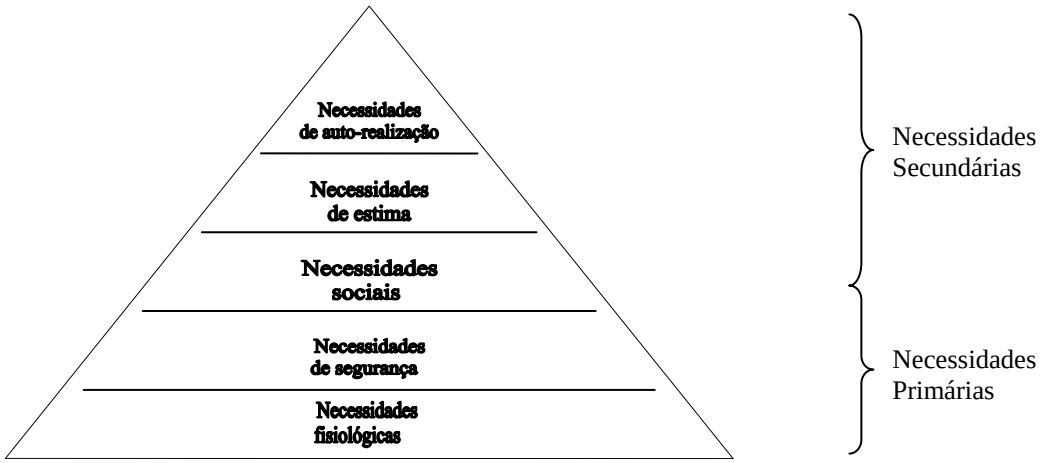
Os postulados básicos da teoria são certos motivos ou necessidades que se combinam com factores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano em geral (Neves, 2002).

A teoria de Maslow assenta em três grandes pressupostos (Teixeira: 2005):

- o **Princípio da Dominância,** que corresponde ao facto do comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- o **Princípio da Hierarquia,** que corresponde ao facto das necessidades poderem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- o **Princípio da Emergência,** em que um nível de necessidades surge como fonte de

motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

De acordo com esta teoria, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Essas necessidades são organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência que evolui nesse mesmo sentido, e apresentadas num modelo em forma de pirâmide (Figura 2.13).



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005: 146).

FIGURA 2.13 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Assim, de acordo com a escala de importância das necessidades de Maslow (Bilhim, 1996; Chiavenato, 1997; Robbins, 1999; Neves, 2002; Teixeira, 2005; Cunha *et al.*, 2007), temos:

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São também, denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo e também, para poder ascender a uma necessidade de nível superior. "(...) A vida humana é uma contínua e constante busca da satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis" (Chiavenato, 1997: 86), monopolizando o comportamento. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem

diferentes gradações individuais para a sua satisfação. A nível organizacional reflectem-se nas necessidades de condições físicas (aquecimento adequado, ar) e salário base para assegurar a sobrevivência.

Necessidades de segurança: compreendem a segurança e protecção contra o perigo, a doença, a incerteza, a dependência, o desemprego, o roubo, a ausência de medo e ansiedade, o desejo de estabilidade, lei e ordem, ou seja, englobam um ambiente físico, emocional e financeiro seguro e livre de violência, na preocupação com o futuro da manutenção do emprego. Na opinião de Marriner-Tomey (1996), o favoritismo e a descriminação entre os colaboradores e a administração constituem perigos para a necessidade de segurança, que devem ser evitados. O aparecimento deste tipo de necessidades nas práticas de gestão, historicamente tem forçado a criação de normas e regras legais de protecção dos colaboradores.

Necessidades sociais: aparecem 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, são necessidades que estão relacionadas com a natureza social das pessoas, de se sentirem acompanhados e de serem amadas. Na organização reflectem o desejo de bom relacionamento com os colegas de trabalho, em participar em grupos de trabalho, pois um grupo de trabalho coeso será mais efectivo do que um número de pessoas que trabalham separadamente, e de um relacionamento positivo com os supervisores. Estas necessidades não satisfeitas podem levar à frustração, a uma resistência e a um antagonismo, que podem inclusive ir contra os objectivos da organização (Marriner-Tomey, 1996) e podem ainda afectar a saúde mental do indivíduo (e.g., inadaptação social e solidão) contribuindo fortemente para a desmotivação (Donelly; Gibson & Ivancevich, 2000).

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e a auto-estima. Incluem os aspectos como, a realização, a competência, o reconhecimento, a independência, o *status*, o reconhecimento, o prestígio, a reputação, que contribuem para aumentar a própria auto-confiança e auto-estima. Há pessoas com emprego estável, bem pagas e com relacionamentos sociais satisfatórios, que mesmo assim, se sentem frustradas. Isto deve-se ao facto de desejarem atingir níveis de estima, muitas vez não alcançados, bastando para o efeito que, o seu trabalho não seja apreciado

pelo seu superior, degenerando para sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, levando ao desânimo ou à realização de actividades compensatórias.

Necessidades de auto-realização: este nível representa o topo das necessidades e aspirações do Homem, necessidades estas que reportam para a procura da auto-realização, desenvolvimento contínuo e utilização plena das suas potencialidades individuais. Enquanto, as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa e que têm uma realidade concreta (e.g., comida, dinheiro, amizades, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (e.g., o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controláveis por outros. Pela necessidade constante de crescimento, parece que nunca atinge um nível de satisfação plena, alimentando assim o sentimento de se ultrapassar constantemente.

Para esta teoria, dois princípios são fundamentais, sobre como essas necessidades afectam o comportamento humano: (1) o **princípio do *deficit*** sustenta que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. As pessoas agem de modo a satisfazer necessidades de carência, isto é, necessidades para as quais exista um "*deficit*"; (2) o **princípio da progressão** sustenta que uma necessidade de um nível só é activada quando a necessidade do nível imediatamente mais baixo está satisfeita (Schermerhorn, 1999).

Com o modelo da hierarquia das necessidades Maslow estratificou um conjunto de necessidades, que assumem formas e expressões que variam de pessoa para pessoa e em que a sua ordem pode, também não ocorrer exactamente conforme planificado na pirâmide das necessidades.

Embora, esta teoria esteja fundamentada numa lógica intuitiva, a realidade é que os testes empíricos desta teoria foram limitados e estudos recentes mostram que o seu poder de previsão pode ser ambíguo (Lashley & Lee-Ross, 2003), tendo sido também criticada por ser estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico (Rosenfeld & Wilson, 1999), ou seja, por não considerar as diferenças individuais relativamente à motivação no comportamento do homem. A faixa etária é uma variável importante que podemos citar para melhor compreender as diferenças individuais na motivação. A segurança no emprego poderá representar um factor significativo para um

colaboradordor idoso, sabendo ele que, pode ter mais dificuldades que os seus colegas mais novos na utilização de novas tecnologias.

Num contexto empresarial, Maslow é claro quando afirma que a sua teoria preconiza que as organizações devem fazer o possível por proporcionar a satisfação das necessidades de mais elevado nível. A relação entre as políticas de empresa e os estilos de liderança, o grau de activação e satisfação de necessidades de vários níveis, a produtividade, o *turnover* e o absentismo estão directamente implicados. Na sua perspectiva, o gestor com necessidades de auto-actualização é o gestor mais eficaz. Rejeita também, um tipo de liderança autocrática, uma vez que este estilo frustra as necessidades do ego e de estima dos colaboradores (Neves, 2002).

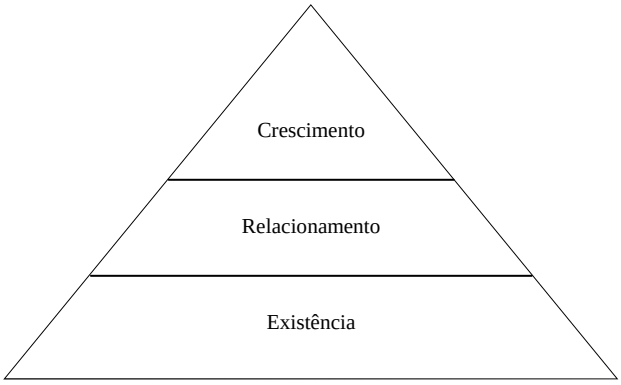
Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para, dessa forma, poderem responder à questão: como motivar os colaboradores? (Cunha *et al.*, 2007).

2.2.2.1.2 – A Teoria ERG de Alderfer

A Teoria de Clayton Alderfer, também conhecida como teoria de ERG[5],surge em 1972 como "um sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades da satisfação e dos desejos das necessidades humanas" (Alderfer; Kaplan & Smith, 1974: 507) e tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, na medida em que concorda que a motivação dos colaboradores pode ser compreendida em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas, apresentando-se também, sob a forma de uma pirâmide.

Através da Figura 2.14 verifica-se que segundo Alderfer (1972) existem somente três níveis de necessidades: (1) as **necessidades de existência**, que contempla os factores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano; (2) as **necessidades de relacionamento**, que inclui todas as necessidades de natureza social (os desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais); (3) as **necessidades de crescimento**, que agrega as necessidades de desenvolvimento e actualização do potencial humano (Bilhim, 1996; Robbins, 1999; Schermerhorn, 1999; Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007).

[5] Acrómio para *Existence*, *Relatedness and Growth*, ou seja, Existência, Relacionamento e Crescimento.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005:150).

FIGURA 2.14 – Níveis de Necessidades de Alderfer.

Esta teoria além de substituir três necessidades por cinco, propostas por Maslow, demonstra que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta (Robbins, 1999).

A grande virtude desta teoria em relação à de Maslow, foi a flexibilização das relações entre os níveis de hierarquia, isto é, menos orientada para o objectivo final: a auto-realização (Cunha *et al.* 2007). Segundo Alderfer (1972), é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por vários níveis de necessidades. Considera, assim, que a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar à regressão da pessoa até outro nível inferior (e.g., um chefe de secção/serviço, depois de uma vida profissional de sucessos, estabilize no mesmo nível hierárquico, sem expectativas de progredir na carreira). Porém, em vez de se desmotivar, continua motivado devido à estima que recebe dos seus colaboradores que lhe reconhecem as competências (Cunha *et al.* 2007). Esta teoria dá ênfase à ideia de que "embora os indivíduos alegadamente progridam desde o nível mais baixo das necessidades até ao mais elevado, esta ordem pode também ser invertida" (Lashey & Lee-Ross, 2003: 95).

Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular (Robbins, 1999).

Há no entanto, três aspectos em que Alderfer discorda de Maslow: (1) considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades,

contrariamente a Maslow, que considera cinco; (2) refere que, embora de modo geral a emergência de uma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior, há casos em que os colaboradores podem activar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades de nível inferior; (3) defende, com ênfase, que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas (Teixeira, 2005).

Estas ideias podem sugerir aos líderes que, em relação à motivação dos colaboradores, é importante reconhecer as necessidades de um membro da equipa ou da totalidade da equipa. Caso a interacção entre as partes não seja dinâmica, no sentido da satisfação das necessidades dos colaboradores, as mesmas vão ganhando dimensão, baixando a motivação.

Desta forma é possível perceber que a motivação no trabalho depende da relação entre os seus intervenientes. O esforço comum e as actividades envolvidas no trabalho, podem, seguramente, dar aos colaboradores oportunidades para obterem níveis de motivação visando a satisfação das suas necessidades, e assim acreditar que "(...) o que distingue a maioria das empresas bem sucedidas é a maneira como administram os seus recursos humanos" (Milkovich & Bourdreau, 2000: 13).

2.2.2.1.3 – A Teoria dos Motivos de McClelland

A teoria dos motivos de David McClelland foi desenvolvida nos anos sessenta e tenta explicar também, a motivação humana através das suas necessidades, embora numa perspectiva diferente das anteriores teorias. Para analisar estas necessidades humanas este autor utilizou o **Teste de Percepção Temática** – TAT (*Thematic Apperception Test*), cuja técnica é de cariz psicanalítico, realizando as suas investigações com base nas necessidades de sucesso[6], afiliação e poder (Cunha *et al.*, 2007). McClelland "em vez de olhar às necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas" (Lashley & Lee-Ross, 2003: 96), ou seja, coloca em evidência necessidades que as pessoas desenvolveram através da sua vivência, das necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente (Teixeira, 2005).

[6] Outros autores denominam de realização (e.g. McClelland, 1987; Robbins, 1999; Neves, 2002; Teixeira, 2005; entre outros)

Esta teoria das necessidades defende a existência de três fontes fundamentais de motivação para os indivíduos:

A **necessidade de sucesso**, pode definir-se como um desejo de ser excelente, de atingir objectivos que signifiquem verdadeiros desafios e riscos calculados, com moderada probabilidade de sucesso, através do esforço individual e em circunstâncias de alguma competitividade, ou seja, de fazer algo melhor ou mais eficiente do que já foi feito antes (Teixeira, 2005). Caracteriza-se também, por um desejo forte de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema, bem como, por um desejo forte de obter *feedback* regular do desempenho (Neves, 2002).

"McClelland chegou ainda à conclusão que para os indivíduos com evidente necessidade de realização o dinheiro não é um forte motivador (...), funcionando mais como um sinal de reconhecimento e uma forma de *feedback*" (Neves, 2002: 21).

Quando este motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança pode ser negativamente afectada. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é fundamental que os líderes consigam obter resultados através do grupo ou equipa que lideram (Cunha *et al.*, 2007).

A **necessidade de afiliação**, relaciona-se com o desejo de interacção social e pode ser definida como, um padrão de comportamento caracterizado pelo desejo de manter relações pessoais, estreitas, amigáveis e cooperativas (Teixeira, 2005). Na formulação desta teoria observa-se uma grande similaridade entre a necessidade de afiliação proposta por McClelland e as necessidades de tipo social avançadas por Maslow. Caracteriza-se também, por um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros, com tendência para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por pessoas cuja amizade valorizam, bem como, um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros (Neves, 2002).

Líderes com forte necessidade de afiliação, são benéficos para a coordenação de vários departamentos e para a condução de projectos de pesquisa, pois têm mais capacidade para gerir os conflitos entre os departamentos, sendo nestes casos a liderança mais eficaz para ajudar a atingir os objectivos estabelecidos.

A **necessidade de poder**, corresponde ao desejo de controlar e influenciar o

ambiente envolvente, incluindo os colaboradores e outros recursos, para o seu benefício ou o de outros, assim como também, assumir responsabilidades e com tendência para estabelecer relações de líder-liderado (Neves, 2002; Teixeira, 2005).

Esta necessidade pode manifestar-se através de dois estilos de liderança diferentes: num, privilegia o **poder pessoal**, que tem características despóticas e manifesta-se através de um esforço e da procura da dominação (Neves, 2002), como a busca de símbolos de prestígio social: o carro de último modelo, um gabinete grande e confortável, é característica deste estilo de líder (Monteiro & Queirós, 1994); no outro, o **poder social**, que é mais o poder de influência, mais orientado para os problemas das organizações, tendo em vista a realização de objectivos (Neves, 2002), conferindo-lhes responsabilidades e não pela submissão pessoal. Este tipo de líder tende a ser mais eficaz, porque canaliza a sua necessidade de poder para a organização (Monteiro & Queirós, 1994).

Uma elevada motivação para o poder está associada a actividades competitivas e assertivas, assim como, ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação, e em exercer funções de gestão e liderança. A eficácia de liderança tende a estar associada com forte orientação para o poder, embora os estudos sugiram que essa motivação deve ser combinada com autocontrolo (Cunha *et al.*, 2007).

Em torno deste trinómio é grande a profusão de estudos que têm vindo a ser desenvolvidos e publicados. Alguns abordam as suas origens e visam a saber, por exemplo, em que medida os padrões educacionais estão associados a determinados perfis motivacionais (McClelland, 1987; McClelland & Pilon,1983). Outras procuram estudar os seus efeitos, abrangendo um largo leque de tópicos, de que se ilustram: o desempenho académico dos estudantes (e.g., McClelland, 1972, 1987; Raynor, 1970; Rego, 1993, 1995, 1998a; Rego & Carvalho, 2001, 2002), os estilos preferenciais de gestão do conflito (e.g., Rego, 1995; Rego & Jesuíno, 1999, 2002), a liderança organizacional (e.g., McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982; Miller & Toulouse, 1986; Rego, 1995, 1998b, 1999; Winter,1991), a liderança politica (e.g., Hernann, 1980; Reto & cols, 1989/1990; House, Spangler & Woycke,1991; Schmitt & Winter, 1998; Winter, 1987, 1998), o desenvolvimento económico das nações (McClelland, 1961/1976; Pereira, 1980), o empreendorismo e a orientação empreendedora (e.g., Johnson, 1990; McClelland, 1961/1976, 1965; Sagie & Elizur,

1999) e o estado de saúde/doença dos indivíduos (e.g. Jemmott, 1987; McClelland, 1982, 1989; McClelland, Davidson & Saron,1985; Schultheiss,1999)[7].

No Quadro 2.11 expõe-se de forma sucinta o comportamento que em face de cada necessidade, o indivíduo adopta.

QUADRO 2.11 – Caracterização sumária das necessidades de sucesso, afiliação e poder.

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

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

McClelland (1987), entende que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora, haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais uns indivíduos do que outros. Assim, as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que esteja a prevalecer sobre os indivíduos.

A ideia defendida por Maslow (1987) de que as necessidades humanas estão hierarquizadas de uma forma rígida e ordenada, na realidade não espelha a dinâmica existente nos dias de hoje e, neste contexto, a teoria de McClelland (1987) está mais bem enquadrada, na medida em que defende a existência de necessidades que vão surgindo ao longo da vivência dos indivíduos, isto porque, os indivíduos estão em constante evolução ao longo de toda a sua vida.

Embora, a teoria de McClelland (1987) seja geralmente aceite como válida,

[7] Exemplos extraídos de Rego (2000b); Rego *et al.* (2005) e Cunha *et al.* (2007).

existem algumas críticas que se colocam, nomeadamente, ao nível da metodologia da pesquisa utilizada e quando McClelland (1987) afirma, que os indivíduos podem ser, facilmente treinados novamente para que tenham níveis mais elevados da necessidade de realização (Rollinson *et al.*, 1998).

"Num estudo feito (...) McClelland concluiu que os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade mais moderada de realização e uma menor necessidade de relacionamento amigável" (Teixeira, 2005: 151).

2.2.2.2 – Teorias de Conteúdo Organizacionais

2.2.2.2.1 – A Teoria Bifactorial de Herzberg

Esta teoria foi apresentada pelo psicólogo e consultor Frederick Herzberg na década de cinquenta, desenvolvendo "um importante contributo para a criação de postos de trabalho capazes de promover o crescimento psicológico das pessoas" (Cunha *et al.*, 2006: 83). Enquanto Maslow (1987), fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg (1974) alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada) (Chiavenato, 1997). Distingue-se também, da teoria de Maslow (1987) na medida em que Herzberg (1974) identifica somente duas classes de factores, os higiénicos ou extrínsecos e de factores motivacionais ou intrínsecos (Ferreira, 2006).

Os **factores higiénicos**, tem a sua génese no conceito psiquiátrico de higiene mental, que considera estes factores necessários, embora insuficientes, para uma relação positiva com o trabalho. São denominados desta forma, pelo facto de descrever o ambiente humano e servir a função primária de impedir a insatisfação no trabalho, mas que não contribuem directamente para a sua satisfação (Bilhim, 1996). Assim, a melhoria das instalações ou a adesão a um seguro de saúde, são valorizadas imediatamente a seguir à sua implementação, mas os seus efeitos diluem-se rapidamente, por serem entendidas como naturais para os seus beneficiários, não gerando por isso satisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancia e duradouramente a satisfação, mas a sua ausência conduz à insatisfação (Ferreira, 2006). Os principais factores de higiene segundo Herzberg são: o salário, o *status*, a segurança, as condições físicas de trabalho, os *fringe benefits*, as

políticas e práticas de gestão da empresa, a supervisão e as relações interpessoais com chefias e colegas (Pereira, 1999; Teixeira, 2005; Cunha; Rego & Cunha, 2006).

Os **factores motivacionais**, têm em conta a sua eficiência na motivação das pessoas para realizações superiores, produzindo um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Tratam-se de necessidades de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e levam à satisfação e à felicidade. Incluem as seguintes necessidades: a realização pessoal/êxito, o sucesso, a participação, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho desafiante (Pereira, 1999; Teixeira, 2005).

Neste contexto, o efeito dos factores motivadores sobre o comportamento das pessoas é segundo Herzberg (1974), mais profundo, estável e de longa duração. É na realização da tarefa que o colaborador encontra a forma e os meios de desenvolver a sua criatividade, responsabilidade e independência, visando desenvolver o seu desempenho no sentido de atingir o máximo do seu potencial.

Herzberg (1974) evidencia a relação entre as suas duas classes de factores e o ambiente organizacional, chegando à conclusão de que os factores motivacionais, estão acima de tudo relacionados com o conteúdo do trabalho e com a natureza das tarefas a desempenhar por um determinado indivíduo, estão sob o seu controlo, visto que estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha e que os factores higiénicos estão relacionados com o contexto no trabalho e têm um carácter preventivo, podendo evitar a insatisfação (Ferreira, 2006). “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1997: 91)

Desta forma, os gestores se quiserem motivar os seus colaboradores, terão de procurar satisfazer os factores motivacionais e se simplesmente querem ter colaboradores não satisfeitos, terão de se preocupar com os factores higiénicos. Esta teoria “serviu para chamar a atenção da importância do crescimento psicológico como uma condição básica para uma duradoura satisfação no trabalho” (Rosenfeld & Wilson, 1999: 78).

A teoria de Herzberg (1974), foi alvo de algumas críticas, nomeadamente, ao nível do tipo de metodologia utilizada, ao nível da classificação por ele adoptada para os

dois factores, à subjectividade do processo de investigação, como também, pelo facto do nível da aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Rollinson *et al.*, 1998). Outra das limitações refere-se ao facto de serem negligenciadas as diferenças individuais a partir do princípio de que o enriquecimento do trabalho se adequa a todos os colaboradores indistintamente e também, porque se considera que nem todos os colaboradores efectivamente querem mais responsabilidades, autonomia, e desenvolvimento (Ferreira, 2006). Criticam ainda o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, argumento que satisfação e desempenho não são sinónimos (Teixeira, 2005). No entanto, Robbins (1999) afirma que apesar do criticismo esta teoria tem sido amplamente lida e que a maioria dos gestores estão conscientes das suas recomendações.

"A contribuição positiva de Herzberg decorre do facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano" (Cunha *et al.*, 2006: 83). É com esta noção em mente que Herzberg, se torna um defensor do enriquecimento do trabalho, enquanto técnica que procura novas maneiras de motivar os colaboradores, e permitir, por exemplo, que estes sejam capazes de planear bem o seu trabalho. A modificação do conteúdo das tarefas (as obrigações específicas e as funções) é mais importante do que os factores externos, como o pagamento ou as condições de trabalho. O enriquecimento de funções pode, também, ser definido por: aumentar as obrigações e as responsabilidades do trabalho, valorizando, ainda, a criação de mecanismos motivadores no trabalho, como o desafio e a responsabilidade (Bilhim, 1996). Ou seja, "como uma via para a criação de colaboradores psicologicamente mais ricos" (Cunha *et al.*, 2006: 83).

O Quadro 2.12 permite comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias de quatro teorias motivacionais, sendo possível analisar a relação existente entre elas.

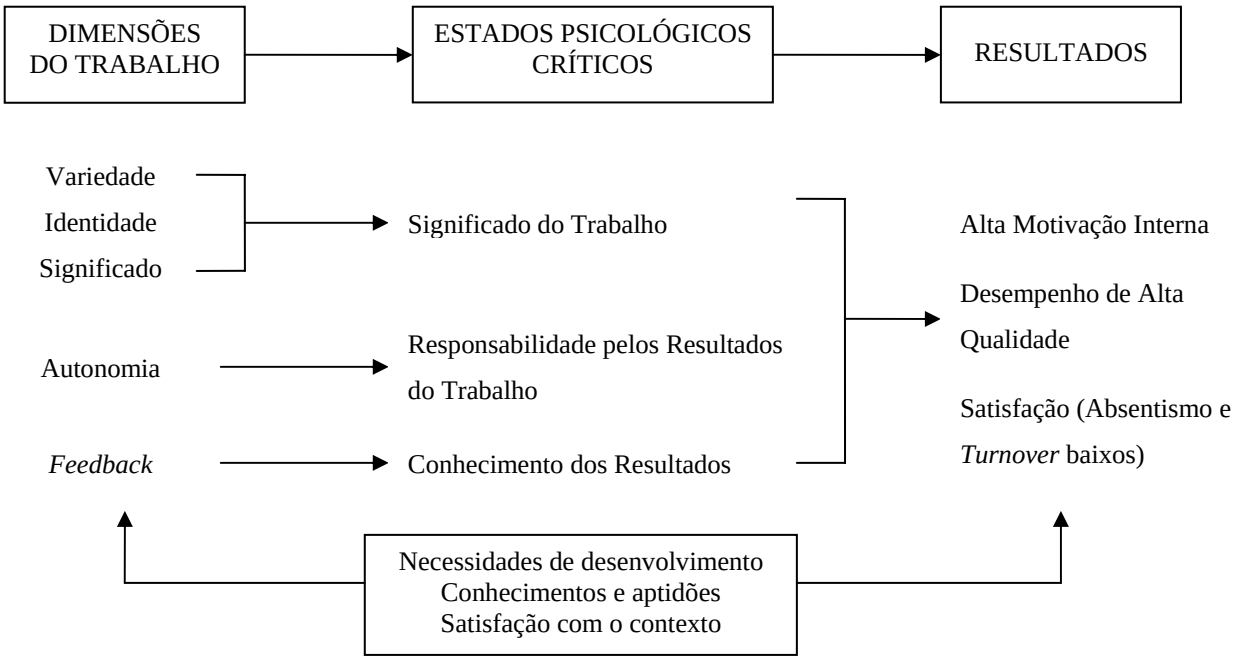
QUADRO 2.12 – Teorias das necessidades.

Necessidades	Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Necessidades de crescimento	Necessidades de sucesso	Factores motivacionais
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder	Factores motivacionais
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação	Factores higiénicos
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	Factores higiénicos
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação	Factores higiénicos

2.2.2.2.2 – O Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham

O modelo das características da função proposto por Hackman e Oldham (1976) coloca a ênfase na função. Este modelo desenvolve, aprofunda e complementa a teorização de Herzberg, abordando a forma como o desenho das funções afecta a satisfação e a motivação para o trabalho (Neves, 2002).

Com base nos seus estudos empíricos, estes autores estão de acordo, em que o enriquecimento do cargo geralmente proporciona maior motivação e satisfação (Krumm, 2005), identificando cinco características que afectam o comportamento no trabalho, as quais contemplam o estado psicológico dos indivíduos, as dimensões do próprio trabalho e as variáveis inerentes aos resultados, sendo elas (Daft, 1999; Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007):



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007: 163).

FIGURA 2.15 – O modelo das características da função.

A **variedade**, refere-se ao grau de exigências e o recurso a competências, que as actividades inerentes a uma dada função requerem. Este grau diminui em relação oposta à diminuição da variedade da função. O trabalho de um professor universitário, com actividades de docência, investigação e participação na gestão da escola, é um exemplo de uma função variada.

A **identidade**, é o nível que a função requer para a execução de uma unidade de trabalho identificável, com princípio e fim, e que resulta num trabalho perceptível, e não tarefas repetitivas e monótonas. O trabalho de uma escultor, quando produz na sua totalidade uma determinada peça, constitui um exemplo de uma função de identidade.

O **significado**, refere-se ao impacto do trabalho nas vidas dos outros colaboradores, para a organização ou para a comunidade. No caso da organização temos como exemplo, o gestor que tem a seu cargo a admissão ou demissão de colaboradores, ou o caso do trabalho de um cirurgião, cujo impacto sobre a vida dos seus pacientes tem bastante significado.

A **autonomia**, diz respeito ao nível de independência no planeamento e nos procedimentos de execução do trabalho. Quando um professor universitário planeia,

organiza e define a forma de leccionar a unidade curricular, tem um alto grau de autonomia. Contudo, o mesmo não se pode dizer de um colaborador de pasteleiro que está limitado a um conjunto detalhado de procedimentos.

O ***feedback***, está descrito como a forma que o indivíduo é informado clara e directamente, acerca da eficácia do seu desempenho. Através de reuniões periódicas onde o chefe pode transmitir os resultados de cada um dos colaboradores, ou através de sistemas informáticos, que indiquem que cada um dos colaboradores, de uma dada organização espalhados pelo país, os resultados de um determinado período, oferece o *feedback* sobre o desempenho. A comunicação cuidada assume, neste contexto, um papel importante na organização, no sentido de permitir aos colaboradores sentimentos agradáveis de segurança, de alegria e de pertença.

Este modelo das características da função, diz que quanto mais essas cinco características essenciais puderem ser modeladas no trabalho, mais colaboradores serão motivados e maior será a qualidade do seu desempenho e satisfação (Daft, 1999).

A combinação destas cinco dimensões descritas num único indicador dá-nos o potencial de um posto de trabalho em relação à geração de motivação. De acordo com estes autores a existência ou não destas cinco características pode ser aferida por via de um questionário padronizado e designado *Job Diagnostic Survey* (JDS), cujos resultados servem para calcular o *Score* do Potencial Motivacional (MPS) da função (Neves, 2002: 54), através da seguinte fórmula[8] aritmética:

$$\text{Score Potencial Motivador} = \left(\frac{\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}}{3}\right) \times \text{Autonomia} \times \textit{Feedback}$$

Este modelo tem uma aplicabilidade maior, uma vez que as variáveis são facilmente operacionalizáveis, ao contrário do que se passa nos sistemas teóricos que se referem sobretudo a processos internos, os quais podem apenas ser inferidos (Neves, 2002).

[8] Como se pode depreender da fórmula, um *score* próximo de zero em autonomia ou *feedback* baixa o MPS para valores próximos de zero, ao passo que o mesmo não se verifica se uma das três dimensões da tarefa tiver uma pontuação próxima de zero.

Por via desta relação as características da função provocam relações positivas sobre a motivação, designadamente devido aos estados psicológicos críticos produzidos, que os autores classificam do seguinte modo: **significado experimentado** é a intensidade com que o colaborador percepciona que o seu trabalho é importante, valioso e digno de ser realizado. Decorre da variedade, identidade e significado da função. O grau em que um colaborador se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho e se necessário efectuar ajustamentos, decorre do grau de autonomia percepcionado, determina o designado estado de **responsabilidade experimentada**. O **conhecimento dos resultados**, através da função do *feedback* é a intensidade com que a pessoa percebe o seu nível de desempenho face ao trabalho (Neves, 2002; Cunha *et al.*, 2007).

O impacto das cinco características de trabalho nos estados psicológicos de significância experimentada, responsabilidade e conhecimento dos resultados reais leva a resultados pessoais e de trabalho com motivação elevada e alto desempenho no trabalho, alta satisfação e absentismo e rotatividade baixos (Daft, 1999).

Para que a relação entre as características da função e os resultados dessas características possa ser efectivada, existe uma variável moderadora importante: as **necessidades de crescimento**. Na ausência dessa variável uma função com um elevado potencial motivador não se traduz necessariamente em maior motivação, satisfação e eficácia. Pessoas com maior necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo, obtendo níveis de produtividade mais elevados (Cunha *et al.*, 2007).

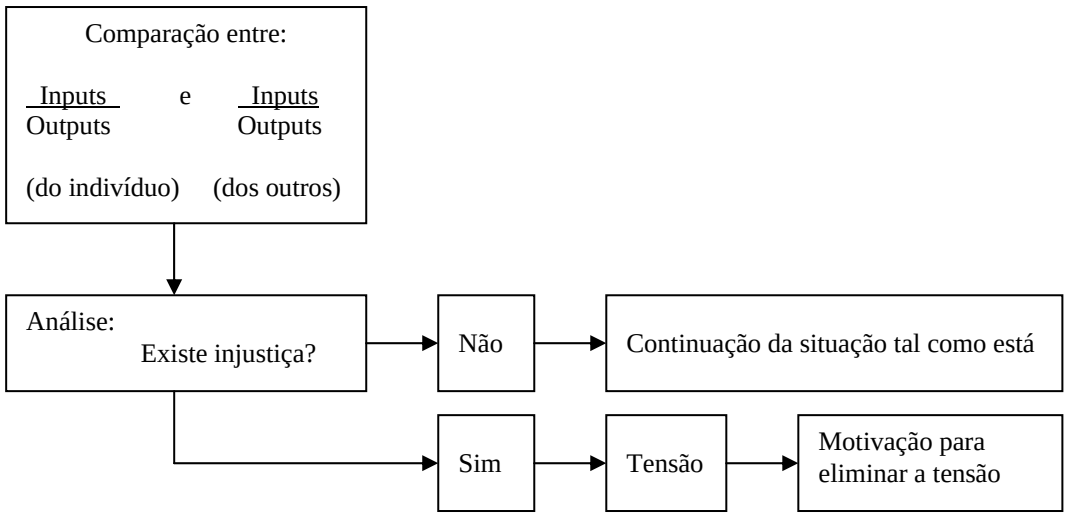
É também, evidente que outra variável intermédia importante é a **capacidade da pessoa** para corresponder às exigências do trabalho. De facto, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correcto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados (Cunha *et al.*, 2007).

2.2.2.3 – Teorias de Processo Gerais

2.2.2.3.1 – A Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da Equidade surgiu na década de sessenta e ficou associada a J. Stacy Adams (1963). “O termo “equidade” é aliás sinónimo de rectidão, justiça” (Cunha *et al.*,

2007: 165). Os colaboradores fazem então, uma comparação entre os *inputs* (e.g., o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades, ou seja, os investimentos) e *outputs* (e.g., o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o status, ou seja, as recompensas) no trabalho e posteriormente comparar este rácio com o dos seus semelhantes ou referências (Neves, 2002; Lashley & Lee-Ross, 2003) e se desta comparação resultar uma situação de injustiça, prevalecerá um sentimento de iniquidade, que os colaboradores tentaram reduzir. Nesta comparação podem incluir o próprio, comparando expectativas e promoções num dado período de tempo, colegas de trabalho da mesma organização - **equidade interna**, ou pessoas que exerçam as mesmas funções noutras organizações - **equidade externa** (Cunha *et al.*, 2007). Existe equidade quando os colaboradores interpretam o seu rácio *inputs* e *outputs* como equivalente ao dos outros colaboradores, ou seja, rácios iguais produzem estados equitativos e geram sentimentos de satisfação (Rego, 2000a). No entanto, quando se apercebem que estão a ser pouco compensados ou elevadamente compensados irão sentir uma tensão derivada da não equidade o que motiva a equilibrar a equidade (Daft, 1999).



Fonte: Adaptado de Rollinson *et al.* (1998: 172).

FIGURA 2.16 – Teoria da Equidade.

Através da análise da Figura 2.16 verifica-se que a principal fonte de motivação é a injustiça ou iniquidade, pois os indivíduos ficam determinados a reduzir qualquer tipo de iniquidade de tratamento por si apercebida.

Tratando-se de um valor, é importante realçar que as relações de equidade ou iniquidade resultam da tomada de conhecimento do colaborador e não de uma medição objectiva da relação entre ganhos e investimentos (Rego, 2000a).

Contudo, esta comparação é feita entre rácios e não entre valores absolutos de ganhos e investimentos. Isto porque, quer os ganhos quer os investimentos têm componentes que não são possíveis de medir. Nos investimentos incluem-se, a formação, os conhecimentos, o esforço, o tempo e tudo aquilo que o colaborador considere útil ao trabalho. Nos ganhos inclui-se, o salário, as recompensas, o estatuto, as oportunidades de formação e promoção, segurança de emprego... (Cunha *et al.*, 2007).

Dos ganhos e dos investimentos comparados surgem duas situações: equidade e iniquidade. A equidade resulta da semelhança entre o rácio ganhos/investimentos do colaborador e do rácio do referente. A iniquidade pode assumir duas formas: **iniquidade favorável** ou **desfavorável**. É favorável quando o colaborador considera ter sido beneficiado face ao seu referente. Esta situação pode levar o colaborador a revalorizar os seus investimentos ou ganhos, repondo a situação de equidade. No caso de situação desfavorável, o colaborador considera que está a ser prejudicado em relação ao seu termo de comparação, o que torna difícil a gestão desta situação, tendo em conta que, não fica só pelo nível cognitivo da revalorização dos ganhos e dos investimentos, passando também, para o plano da justiça. Nesta situação, os colaboradores tendem a reagir contra e a desfavor da organização, podendo desenvolver um conjunto de atitudes: a insatisfação constante, os furtos, o agravamento do desempenho individual, o *turnover* e absentismo, elevados níveis de conflitualidade e redução dos comportamentos extra-papel (Cunha *et al.*, 2007).

A relevância desta teoria para o estudo da motivação, reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos. Demonstra que a motivação é maior quando os colaboradores se apercebem da existência de uma **relação de contingência** entre os ganhos e os investimentos. Significa isto que, os colaboradores estão mais dispostos a esforçarem-se se perceberem que um maior esforço levará mais facilmente a uma melhor recompensa, numa lógica de que, quem mais contribui, mais ganha. Por outro lado, se essa percepção de contingência não existir, a tendência será para os colaboradores que se sentem

injustiçados (normalmente as que têm níveis de desempenho mais elevados) saírem da organização ou, em alternativa, reduzirem os seus investimentos, passando a trabalhar o mesmo que os colaboradores que, tendo menor desempenho, não são penalizados por isso (Cunha *et al.*, 2007).

O princípio de causa e efeito subjacente nessa lógica, tropeça na afirmação de Platão, cit. *in* Cunha *et al.*, (2007: 165), ao referir que, "Numa comunidade, ninguém deveria ganhar mais do que cinco vezes o salário do colaborador médio".

Esta ideia levanta a questão sobre as vantagens e desvantagens das elevadas dispersões salariais. E se é verdade que é comum ouvir-se dizer que quem mais ganha é quem mais produz para a organização, já não é tão fácil a medição desse contributo em termos objectivos, e muitas vezes em termos de percepção pelos outros. Uma das formas de ultrapassar este problema consiste em considerar como relevante: os níveis de habilitações, a antiguidade, cargos... . Mas, como é sabido a ponderação desses atributos para a produtividade não são claros, lineares ou completamente objectivos. Logo, não é claro que quem mais ganha, produz mais e melhor.

A aplicação desta teoria da motivação, por parte dos gestores, apresenta dificuldades acrescidas, pois a percepção de injustiça no local de trabalho pelos colaboradores é subjectiva e dinâmica, fazendo com que seja mais difícil estabelecer o nível de equidade na organização.

2.2.2.3.2 – A Teoria do Reforço ou Modificação do Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner

A Teoria do Reforço surge com o psicólogo Harvard B.F. Skinner, no início da década de setenta, reflectindo uma abordagem behaviorista[9], tendo como base a ideia central de que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências desse mesmo comportamento (Teixeira, 2005).

A perspectiva desta teoria pode ser traduzida num processo de Ferreira (2006: 117):

[9] Behaviorismo é o termo genérico para agrupar diversas e contraditórias correntes de pensamento na Psicologia. Propõe uma metodologia objectiva e cientifica baseada na comprovação experimental, centrada no indivíduo, estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reacções de respostas, hábitos...) de uma forma concreta, verificada em laboratório e não através de conceitos subjectivos e teóricos (sensação, emoção, atenção...).

Estímulo → Resposta → Consequência → Resposta futura

Mas a sua introdução em comportamento organizacional deve-se a Luthans e Kreitner (1975), que visam com esta teoria, fundamentalmente, motivar os comportamentos por via de uma estratégia de reforço, e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição.

As consequências do comportamento humano têm duas particularidades: ou são **positivas**, às quais está associada uma recompensa; ou são **negativas**, às quais está associada uma extinção ou uma punição, dando origem aos quatro tipos de reforços.

O **reforço positivo** assenta na ideia da recompensa contingente, isto é, ao colaborador que cumpre os objectivos estabelecidos pela organização, é oferecido uma recompensa. Esta estratégia faz aumentar a probabilidade de ocorrência de comportamentos orientados para esse objectivo. Por outro lado, o **reforço** é **negativo** quando se refere à suspensão de uma contingência indesejada, devido ao surgimento de um comportamento desejado. Um colaborador pouco fiável deu provas que mudou o seu comportamento no sentido pretendido, e a organização diminuiu a sua vigilância (Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007).

A **extinção**, consiste na retirada de um reforço positivo visando que o comportamento indesejado deixe de se manifestar. Por exemplo, o tom desafiador de um colaborador para com o seu chefe pode ser desencorajado com a transferência desse colaborador para um grupo que não apoia esse tipo de comportamento (Dubrin, 1998; Cunha *et al.*, 2007).

A **punição**, consiste na prática de punir negativamente um comportamento indesejado (Dubrin, 1998). Deve ser utilizada com muita cautela, podendo, se assim não for, levar a perversões com dinâmicas comportamentais imprevisíveis. Neste campo, as sanções disciplinares vão desde a repreensão oral até ao despedimento, podendo assumir três formas: progressiva, pronta e correctiva. **Progressiva**, quando se vai agravando a pena a um dado colaborador reincidente. **Pronta**, quando aplicada em tempo útil, fazendo jus ao ditado popular, "justiça lenta, não é justiça". No entanto, a aplicação de qualquer sanção deve ter sempre como objectivo a **correcção** do comportamento, e não só e apenas a simples e pura punição (Cunha *et al.*, 2007).

Neste contexto a Teoria do Reforço enfatiza o facto de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento punido tende

a ser eliminado (Teixeira, 2005), daí que nesta teoria comportamentalista afirma-se "que o reforço condiciona a acção e esta é causada pela envolvente" (Bilhim, 1996: 268). Não deixa de ser uma abordagem à motivação baseada na **lei do efeito**, que estabelece que o comportamento que é reforçado positivamente tende a ser repetido, e o que não é reforçado tende a não ser repetido (Daft, 1999), onde pela gestão habilidosa de incentivos é possível induzir um colaborador a acções progressivamente mais favoráveis.

O objectivo desta teoria numa organização, é a de utilização de reforços que levam à modificação de comportamentos como forma de beneficiar a própria organização (Ferreira, 2006).

A técnica fundamental usada por Skinner (1971) é a **modificação do comportamento organizacional**, que, basicamente, consiste na aplicação da teoria do reforço aos esforços para a mudança nas organizações. Baseia-se essencialmente em dois conceitos: (1) as pessoas actuam da forma que pessoalmente acham mais gratificante; (2) o comportamento pode ser moldado e determinado pelo controlo das recompensas a ele associadas (Teixeira, 2005).

São colocadas algumas críticas a esta teoria, em especial por ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão dos recursos humanos nas organizações, e por entender que as causas do comportamento são externas aos indivíduos (Teixeira, 2005).

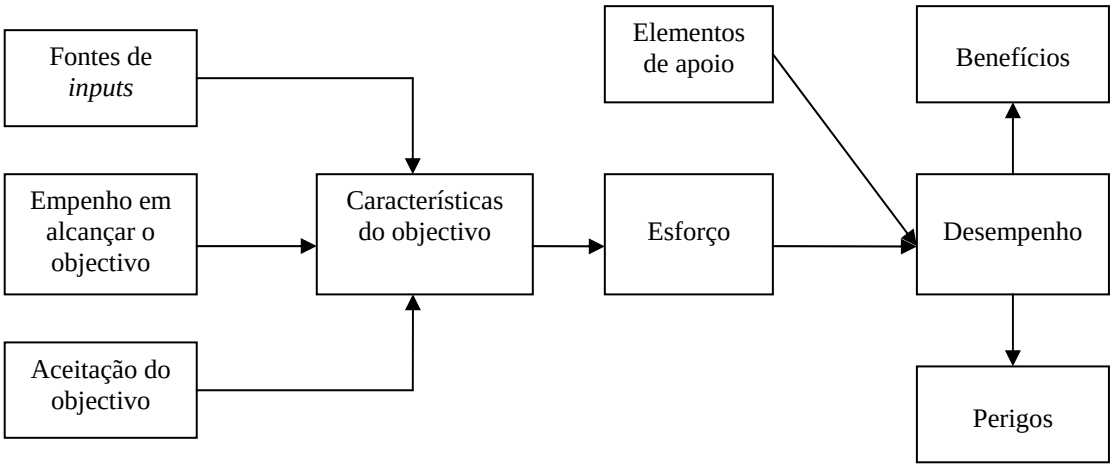
2.2.2.4 – Teorias de Processo Organizacionais

2.2.2.4.1 – A Teoria da Definição/Fixação de Objectivos de Locke e Latham

Esta teoria surge no final da década de sessenta, sendo atribuída a Edwin Locke e Gary Latham, que propuseram como principal fonte de motivação no trabalho o objectivo de trabalhar em direcção a uma meta, daí ter um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos (Lashley & Lee-Ross, 2003). Segundo estes autores, as metas mais difíceis, quando aceites, obtêm um melhor desempenho do que as metas fáceis impostas. Os objectivos são então, uma fonte de emoções e de desejos, com um impacto significativo nas acções que os indivíduos vão desempenhar, pois estes quererão satisfazê-los (Bilhim, 1996).

A figura 2.17 demonstra a forma como os colaboradores interpretam as

características dos objectivos a alcançar e através dessa análise desenvolvem um esforço adequado para poderem usufruir dos benefícios associados.



Fonte: Adaptado de Latham e Locke (1979: 79).

FIGURA 2.17 – Modelo da Definição/Fixação de Objectivos.

O processo de fixação de objectivos é um importante factor motivacional quando existe aceitação dos objectivos, estes têm características específicas, constituem um desafio e proporcionam adequado *feedback*. Sem *feedback* adequado, há uma sensação de "trabalhar no escuro", ao passo que quando existe *feedback* sobre o desempenho, este funciona como alimentador da motivação e os níveis de produtividade aumentam. Na relação objectivo/*feedback* é fundamental o facto de os objectivos só terem real significado se o colaborador tiver possibilidades de avaliar o seu comportamento e, em consequência, corrigir estratégias que vinha adoptando (Neves, 2002).

No entanto, a definição de objectivos com todas as suas vantagens, tem como desvantagem: o facto de centrar as pessoas numa meta, diminuindo o potencial de as levar a produzir outros comportamentos eventualmente importantes (Cunha *et al*., 2007).

Segundo Wright *et al.*, cit. *in* Cunha *et al.* (2007), os comportamentos extra-papel tendem a diminuir tendo em conta a concretização de objectivos, isto é, quando as pessoas têm objectivos claramente definidos e presentes na vida da organização, é provável que as energias sejam na maior parte canalizadas para o cumprimento dessa meta, alheando-se de comportamentos extra-papel ou de cidadania.

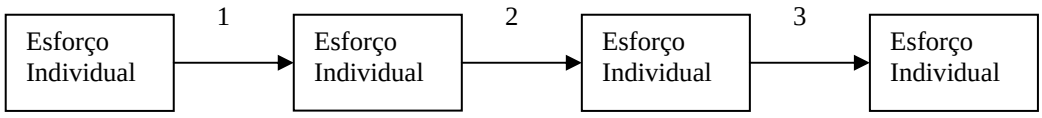
A conclusão, mais relevante segundo Cunha *et al.* (2007) refere o facto de entre todos os objectivos, os mais eficazes são os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (acordados, mas alcançáveis), *realistic* (realistas), *timed* (com prazos).

2.2.2.4.2 – A Teoria das Expectativas de Victor Vroom

Cada pessoa é uma realidade. As pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme as circunstâncias em que se vêm envolvidas. Reconhecendo estas diferenças, o psicólogo Victor Vroom, durante a década de sessenta, desenvolve uma teoria da motivação que exclui noções preconcebidas (Chiavenato, 1997). É assim evidente a contestação aos modelos apresentados por Maslow e Herzberg, cujas teorias assentam na presunção que existem formas estáveis de motivar os colaboradores, seja através da pirâmide das necessidades, seja através do enriquecimento do cargo (Teixeira, 2005).

Segundo Vroom, cit. *in* Bilhim (1996: 269) "a motivação dos indivíduos para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso", por isso Vroom afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada indivíduo, devendo ter em conta as expectativas de atingir esses objectivos. Esta teoria pressupõe que as pessoas conseguem fazer estimativas inteligentes e racionais das consequências de uma determinada escolha e da forma como essas consequências irão afectar os seus próprios interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

A organização desta teoria assenta em três conceitos fundamentais: (1) a **expectativa** ou relação esforço-desempenho, que é a probabilidade de uma determinada acção conduzir a um resultado ambicionado, desde que se disponha de meios e competências para o sucesso. Um maior esforço significará melhor desempenho; (2) a **valência** ou relação desempenho-recompensa, é o direccionar as suas preferências para determinados resultados finais; e (3) a **instrumentalidade** ou relação recompensa-metas pessoais, aparece quando o resultado permite e facilita o acesso a um outro resultado; por exemplo, um administrativo, trabalhador estudante que investe no curso de medicina, deseja boas recompensas monetárias, na medida em que, podem permitir um estilo de vida consoante as suas necessidades de estatuto social (Chiavenato, 1997; Cunha *et al*., 2007).



1 – Relação esforço-desempenho
2 – Relação desempenho-recompensa
3 – Relação recompensas-metas pessoais

Fonte: Adaptado de Robbins (1999: 119).

FIGURA 2.18 – A Teoria das Expectativas.

Deste modo, para que um colaborador esteja motivado, ele precisa de dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a melhor desempenho e que o melhor desempenho permitirá melhores resultados e consequentes recompensas (Ferreira, 2006).

Neste contexto, referindo Cunha *et al*. (2007: 171), o nível de motivação das pessoas está dependente, da satisfação das seguintes condições: valência elevada, instrumentalidade elevada e expectativa elevada, podendo obter-se a seguinte fórmula:

Motivação = f (expectativa x instrumentalidade x valência)

Assim, se o valor de algum destes elementos for zero, a motivação é nula. Isto é, se o resultado obtido não se revelar de valor instrumental para outro resultado desejado, é provável que o colaborador se sinta desmotivado para aumentar o seu esforço (Schermerhorn, 1999). Neste contexto, quanto maior for o valor que o colaborador atribuir subjectivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito (Teixeira, 2005). A ênfase nas recompensas é evidente neste modelo.

Uma das críticas apontadas a esta teoria é a de que tem uma utilização limitada e que tende a ter, maior validade da previsão, em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo colaborador. Visto que, esta situação só é assimilada por um número reduzido de colaboradores, esta teoria tende a ser idealista (House; Shapiro & Wahba, 1974).

A partir da Teoria das Expectativas de Vroom (1964), Lyman Porter e Edward Lawler em 1968, desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação. Este

modelo defendia que o esforço que o colaborador está disposto a realizar depende do valor que atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar. Como o valor atribuído à recompensa é obtido pelas recompensas extrínsecas e intrínsecas, então o nível de desempenho é função da percepção do que é requerido e da capacidade para executar e por fim, a percepção da justeza das recompensas influencia a intensidade de satisfação que resulta dessas recompensas.

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

2.2.2.4.3 – A Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Edward Deci, em 1975, conceptualiza a motivação em termos da necessidade de competência e auto-determinação, as quais envolvem os colaboradores num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências (Neves, 2002). Este, considera que a motivação assenta em dois subsistemas motivacionais: **intrínseco** (realização e responsabilidade) e **extrínseco** (remuneração, promoção, boa relação com o chefe e condições de trabalho agradáveis) (Cunha *et al.*, 2007).

Tal independência dos factores significaria que o estímulo exercido sobre um grupo não afectaria o outro. Todavia, a teoria da avaliação cognitiva pôs isto em questão, argumentando, por exemplo, que quando a remuneração (compensação extrínseca) é utilizada para pagar uma realização superior, a compensação intrínseca, que tem origem no facto de se fazer o que se gosta, é reduzida.

Deci (1975), sugere que a necessidade de competências leva as pessoas a procurar desafios compatíveis com as capacidades e que a aquisição de competências resulta da interacção com estímulos que as provocam. Depreende-se desta ideia que, as actividades muito fáceis tornar-se-ão aborrecidas e as que excedem as capacidades do indivíduo geram ansiedade. No sentido de atenuar este tipo de estímulos, as pessoas procuram situações de trabalho que as alivie de pressões e tensões, podendo neste

contexto, fazerem uso da sua criatividade e recursos próprios. O interesse e a excitação que a actividade pode gerar, são emoções que têm impacto ao nível da motivação intrínseca (Neves, 2002).

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

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

Caso a organização tenha um enfoque elevado no sentido das causas externas, valorizando as recompensas monetárias em desfavor das promoções na carreira, o resultado é uma diminuição da motivação intrínseca (Cunha *et al.*, 2007). É de todo o interesse valorizar e estimular a motivação intrínseca dos colaboradores, visando a auto-determinação. Segundo Neves (2002: 42), o "postulado básico da motivação resultante da auto-determinação é a possibilidade e a necessidade de se fazer escolhas e o desejo de ser efectivo". A este Deci e Ryan (1985) cit. *in* Neves (2002) confirma com base em pesquisas empíricas que a oportunidade de fazer escolhas aumenta a motivação intrínseca e que existe uma relação muito estreita entre a necessidade de auto-determinação e a necessidade de competência.

Embora seja uma teoria independente, é notória a sua ligação à ideia de auto-controlo abordada na teoria ModCO[10] (Cunha *et al.*, 2007).

A importante contribuição desta teoria é a introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo, sendo portanto mais complexa que a dicotomia interno *vs.* externo (Cunha *et al.*, 2007).

O Quadro 2.13 permite fazer uma comparação entre as teorias de motivação e avaliar o que é que cada teoria defende como fonte de motivação e a maneira como essa motivação se processa.

[10] Modificação do Comportamento Organizacional.

QUADRO 2.13 – Principais diferenças entre as teorias de motivação.

Teorias	Fonte de motivação	Processo de motivação no comportamento
Hierarquia das Necessidades	Satisfação básica e desejos mais intelectuais	O colaborador possuí necessidades hierarquicamente definidas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização; e estas evoluem neste sentido, de acordo com a importância e influência.
Teoria ERG	Satisfação das necessidades	O colaborador possui necessidades de existência, relacionamento e crescimento, existindo flexibilidade entre os níveis de hierarquia, pois estes, sentem em simultâneo motivado por vários níveis, com o objectivo de auto-realização.
Teoria dos Motivos	Necessidades adquiridas socialmente	Os colaboradores possuem necessidades de realização, afiliação e poder, mas uma delas influencia mais do que as restantes.
Teoria Bifactorial	Ambiente externo e o trabalho	Os colaboradores procuram o enriquecimento da função, como novas formas de motivar e não simplesmente a sua não satisfação no trabalho.
Modelo das Características da Função	Potencial motivador da função	O colaborador tenderá a aumentar as suas características de trabalho de acordo com a variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* da organização.
Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	O colaborador tenderá a reduzir qualquer tipo de iniquidade apercebida.
Teoria do Reforço ou ModCO	Consequências do comportamento	O colaborador tenderá a repetir o comportamento recompensado e a eliminar o comportamento punido.
Teoria da Definição de Objectivos	Objectivo a alcançar	Os colaboradores tenderão a satisfazer os seus objectivos (fonte de emoções e desejos).
Teoria das Expectativas	Valência, instrumentalidade e expectativa elevadas	O colaborador tenderá a realizar tarefas quando maior for o valor atribuído à recompensa e à probabilidade de realizar essa mesma tarefa.
Teoria da Avaliação Cognitiva	Satisfação das necessidades internas	Os colaboradores tenderão a procurar desafios compatíveis com as capacidades de aquisição de competências através da interacção de estímulos que as provoquem. Visam a auto-determinação.

2.2.3 – Súmula Conclusiva

Neste ponto, foram apresentadas as principais teorias da motivação, procurando dar resposta à questão "como motivar os colaboradores?", oferecendo cada uma delas diferentes respostas a esta pergunta.

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

conjunto uma visão mais completa dos factores intervenientes no comportamento humano.

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

No nosso estudo, adoptamos a caracterização das necessidades proposta por McClelland, pois esta parte do pressuposto que todos os colaboradores possuem os três tipos de necessidades (sucesso, afiliação e poder), embora uma das necessidades seja mais predominante, pretendendo desta forma, medir o grau de orientação para essa mesma necessidade dos grupos em estudo.

Contudo, todas as teorias abordadas neste ponto, serviram para a melhor compreensão da temática.

2.3 – OS GRUPOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

> *Talvez mesmo mais que indivíduos, os grupos precisam de tempo para aprender*.
>
> Jesuíno (1996: 11-12)

A introdução deste ponto no estudo é relevante, considerando as tendências actuais, que utilizam os grupos desde a distribuição do trabalho à tomada de decisão, do processamento de informação à resolução de conflitos, pois estes possuem o potencial de aumentar simultaneamente a produtividade e a motivação dos seus membros.

A Escola da Dinâmica de Grupo fundada por Kurt Lewin, cit. *in* Chiavenato (1983), assume o princípio que a sociedade precisava de um método científico para perceber as relações e interacções do comportamento em grupo. Com vista a estudar e incentivar a investigação, o autor referenciado, fundou o centro de pesquisas de Dinâmica de Grupo da Universidade de Michigan, do qual têm saído a maior parte dos estudos.

A definição de grupo segundo Daft (1999: 356) é "uma unidade com duas ou mais pessoas que interagem e coordenam seu trabalho par conseguir atingir uma meta específica". Para Cunha *et al.* (2007: 403) é: "um conjunto de três ou mais indivíduos que (1) interagem entre si, (2) estão psicologicamente conscientes uns dos outros e (3) têm a percepção de constituir um grupo". Como se pode verificar, um grupo supõe a necessidade de interacção mútua e a consciencialização desta interacção, como uma condição necessária à existência de um objectivo comum, embora não suficiente, para a existência de um grupo.

O grupo é uma unidade de análise importante em termos de comportamento organizacional. O seu comportamento difere substancialmente do comportamento individual, carecendo de uma séria atenção por parte do gestor.

Deste modo, a compreensão da liderança e da motivação no contexto organizacional não pode ser dissociado da realidade vivida pelos grupos. As organizações fundamentam a sua organização a partir das pessoas. Estas não são apenas uma colecção individual de figuras, mas um conjunto de grupos e subgrupos, com relações, ligações e interacções próprias que provocam reciprocidade de influências,

canalizando as acções para fora ou não do previsto pelo gestor.

O cargo que cada pessoa ocupa na organização tem inerente um conjunto de contactos e de relações formais com outras pessoas que, de acordo com Chiavenato (1997), se prolongam para além do momento de trabalho, passando muitas vezes para a esfera dos grupos informais. Logo, as relações estabelecidas formalmente pela organização dão uma vida intensa que se protagoniza fora dela pelos grupos informais.

Nas organizações de saúde este aspecto é irrefutável. Basta prestar atenção às posições e discussões em termos de decisões do Conselho de Administração e a sua vivência nos grupos informais, levando muitas vezes aquilo que Kramer, cit. *in* Cunha *et al.* (2007) chama de paranóia organizacional.

Esta **paranóia organizacional** entre indivíduos e/ou grupos, pode ser definida como "uma forma excessiva de desconfiança, a qual agrega um conjunto de crenças sobre ameaças, perseguições ou outras formas persecutórias de que é alvo por parte de outros indivíduos e/ou grupos mal intencionados" (Cunha *et al.*, 2007: 402).

A mobilidade do pessoal dentro das organizações, o *turnover*, as transferências produzem mudanças na estrutura informal do grupo. As interacções alteram-se e com elas os vínculos humanos. No entanto, a substituição por novas pessoas pode ter em vista uma estratégia de ruptura com a dinâmica existente no grupo, ou uma estratégia de continuidade. Neste caso os novos elementos são, de acordo com Chiavenato (1997), introduzidos no grupo pelos mais antigos, no sentido de se adoptarem e submeterem aos padrões estabelecidos, visando fortalecer os valores e as ligações nele existentes.

A importância do gestor e das políticas da organização nesta vertente é de extrema relevância. Um colaborador influente num grupo informal pode por decisão do Presidente da Administração perder a sua influência (e.g., deixar de ser chefe de serviço), e assim deixar de ter acesso à informação relevante, nomeadamente sobre a avaliação, a promoção e a carreira dos restantes colaboradores, tema muito apreciado por todos, atendendo à importância e expectativas que ela contém. Este caso configura uma estratégia de rotura visando alterar a configuração do grupo formalmente criado para atingir o grupo informal. Este tipo de procedimento pode encerrar em si vários objectivos, como seja: travar a saída de informação relevante, penalizar o grupo relativamente a determinados comportamentos e/ou criar pressão para que sejam cumpridos os propósitos da organização.

Os períodos de tempo livre, permitem também uma intensa interacção entre os colaboradores, possibilitando a criação de vínculos sociais. Estes períodos são por norma os intervalos de tempo em que os colaboradores não trabalham, mas durante os quais permanecem perto do seu posto de trabalho, e se juntam com colaboradores de outros serviços (e.g., para tomar café a meio da manhã).

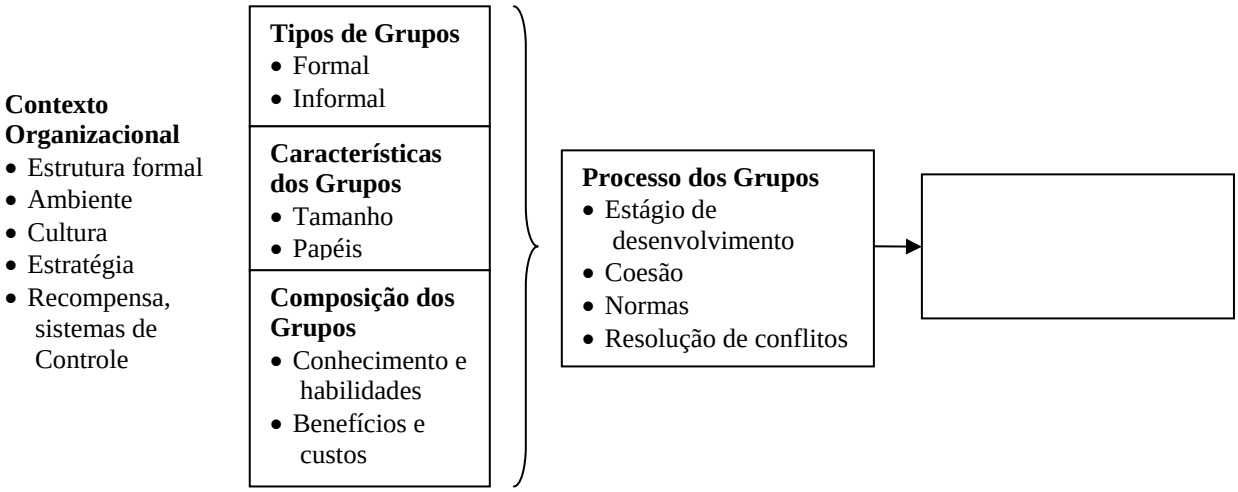
Se os **grupos informais** emergem porque os colaboradores procuram satisfazer necessidades pessoais, embora possam ajudar ou na prática organizacional, já os **grupos formais** são criados deliberadamente pela gestão, com vista a realização de tarefas específicas e atingir metas relacionadas com a missão da organização (Dubrin, 1998; Cunha *et al.*, 2007). Estes grupos, considerando a sua duração poderão dividir-se em **temporários**, que são criados com um objectivo específico, terminando com a conclusão de uma tarefa ou projecto específico e em **permanentes**, que são estabelecidos para realizarem tarefas numa linha de continuidade (e.g., os departamentos, serviços e outros grupos que aparecem nos organogramas das organizações, cuja duração temporal depende de uma decisão de mudança da estrutura organizacional) (Cunha *et al.*, 2007).

As organizações de saúde utilizam o modelo do grupo permanente, hierarquizado em forma de pirâmide, onde os grupos funcionam como elos, articulando-se de forma que todos os grupos de trabalho estejam interligados para dar forma à organização total.

Atendendo que os grupos satisfazem um elevado conjunto de funções e necessidades, quer no interesse da organização quer dos seus membros, e se permitem juntar um conjunto complexo de capacidades e competências específicas que dificilmente se poderão encontrar numa só pessoa, é também importante indagar sobre a sua eficácia, embora possam criar sinergias e melhorar a eficácia organizacional, também há desvantagens (e.g., na lentidão e ineficácia das decisões e do trabalho em grupo). O desleixo, a responsabilidade e a ociosidade social de alguns elementos dos grupos é muitas vezes um problema sério no meio dos grupos de trabalho, principalmente, e em particular, quando as organizações pautam o seu sistema retributivo ou recompensas de forma igualitária por todos os membros, independentemente da sua contribuição individual (Dubrin, 1998; Daft, 1999; Cunha *et al.*, 2007).

A eficácia dos grupos de trabalho baseia-se em dois resultados – resultado produtivo e motivação pessoal, como está ilustrado na Figura 2.19. Os factores que influenciam a eficiência do grupo começam com o contexto organizacional, incluindo factores como a estrutura, a estratégia, o ambiente, a cultura e os sistemas de recompensa. As características principais do grupo são o tipo, a estrutura e a composição dos grupos (Daft, 1999).

Estas características de grupo influenciam os seus processos internos e, consequentemente, afectam a produção e a motivação. Os líderes devem entender e administrar os estágios de desenvolvimento, coesão, normas e conflitos a fim de estabelecer um grupo eficiente. Esses processos são influenciados pelas características do grupo e da organização e pela habilidade dos membros e líderes de dirigir esses processos de maneira positiva.



Fonte: Adaptado de Daft (1999: 357).

FIGURA 2.19 – Modelo da Eficácia dos Grupos de Trabalho.

A forma como os grupos são organizados e a dinâmica produzida no seu interior afecta de maneira diferente cada um dos seus elementos, levando que, alguns deles não cumpram com as responsabilidades do grupo, provocando movimentos internos de desmotivação e insatisfação, reduzindo os seus esforços na execução de tarefas. É vulgar ouvir a este propósito as seguintes expressões (Cunha *et al.*, 2007: 408):

- "Se os outros nada se esforçam, porque haveria eu de o fazer?"
- "No meio de tantas pessoas ninguém notará que eu me esforço menos"

- “Tanto recebo por trabalhar muito como por trabalhar pouco”

Este conjunto de expressões induz na análise do comportamento organizacional variáveis que influenciam o desempenho dos grupos de trabalho, beneficiando no sentido positivo ou negativo a produtividade organizacional. Mas também, engloba a motivação dos indivíduos, ela própria associada ao grau de motivação das necessidades dos membros do grupo e à sua manutenção como unidade de trabalhos, numa base estável (Cunha *et al.,* 2007).

Saber lidar com os colaboradores, individualmente ou em grupo, tornou-se um dos maiores desafios das organizações. Como atingir o ponto de equilíbrio entre a melhor prestação da organização e as melhores condições individuais? Este é, porventura, um dos maiores dilemas com que qualquer gestor se defronta.

Neste sentido, surgiu um modelo de liderança contingencial, que permite ao líder actuar de acordo com o estágio de desenvolvimento do grupo (Cunha *et al.*, 2007).

A pesquisa da motivação dentro dos grupos será segundo Ambrose e Kulik (1999), a próxima área de interesse de pesquisa da motivação. As organizações centram cada vez mais os seus sistemas em grupos. Corroborando esta afirmação Ellemers *et al.* (2004) referem que o indivíduo e os grupos interagem para determinar a motivação no trabalho. Os colaboradores não são dirigidos somente por considerações pessoais e que por sua vez a motivação individual é projectada, desenvolvida e adaptada ás necessidades, aos objectivos, ás expectativas ou ás recompensas da equipa ou da organização em que os indivíduos estão inseridos.

Neste contexto, para se perceber a amplitude motivacional devemos atender às três variáveis que formam uma situação de trabalho: “o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho (...), e a interacção destas entre si” (Neves, 2002: 12).

2.4 – ABORDAGEM DE SUPORTE À INVESTIGAÇÃO

A melhor maneira de lidar com a complexidade pode ser a simplicidade.

Rego e Cunha (2007b: 9)

De forma a retratar as abordagens quer da liderança, quer da motivação, agregamo-las na figura 2.19, para melhor estabelecermos uma comparação entre as diferentes teorias e avaliar o que é que cada uma delas defende como principais factores condicionantes, estilos de liderança e fontes/necessidades de motivação dos colaboradores.

LIDERANÇA

● ABORDAGEM DOS TRAÇOS OU PERFIL

● ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Estudos de Ohio
- Estrutura de iniciação;
- Consideração;

Estudos de Michigan
- Comportamento orientado para a produção;
- Comportamento orientado para os colaboradores

Classificação de Likert
- Autocrático { Coercitivo; Benevolente
- Democrático { Consultivo; Participativo

Grelha de Gestão de Blake e Mouton
- Orientação para o relacionamento { - Líder *laissez-faire*; - Líder simpático
- Orientação para a tarefa { - Líder directivo/autocráitico; - Líder intermédio; - Líder integrador

● ABORDAGEM CONTINGENCIAL OU SITUACIONAL

Teoria Continuun de Liderança
- Características do líder
- Características dos colaboradores
- Requisitos da situação
} - Centralizado; - Descentralizado

Teoria do Poder – Influência
- Bases/Recursos de poder
- Tácticas de influência
} - Poder de posição; - Poder pessoal do líder

Teoria da Contingência de Fiedler
- Relação líder/colaborador
- Estrutura da tarefa
- Posição de poder do líder
} - Orientado para os colaboradores; - Orientado para a tarefa

Teoria Situacional de Hersey & Blanchard
- Comportamentos do líder { - orientados para o relacionamento; - orientados para a tarefa
- Maturidade dos colaboradores { - no cargo; - psicológica

Teoria Caminho - Objectivo
- Características do ambiente
- Características dos colaboradores { - Líder directivo; - Líder apoiante; - Líder participativo; - Líder orientador

Teoria Normativa da Tomada de decisão
- Qualidade da decisão
- Aceitação da decisão
- Custos da decisão
- Desenvolvimento dos colaboradores
} - Autocrático; - Consultivo; - Decisão conjunta

Teoria dos Substitutos de Liderança
- Características dos colaboradores
- Características da tarefa
- Características organizacionais
} - Liderança apoiante; - Liderança instrumental

Teoria dos Recursos Cognitivos
- Traços do líder
- Comportamento do líder
- Aspectos da situação
} - Líder directivo; - Líder participativo

Teoria das Ligações Múltiplas
- Comportamento do líder
- Variáveis situacionais
- Eficácia da unidade organizacional
- Variáveis intermédias
} - Liderança apoiante; - Liderança instrumental

● ABORDAGEM INTEGRATIVA

Liderança Carismática
- Autoconfiança
- Visão
- Capacidade para comunicar a visão
- Fortes convicções sobre a visão
- Comportamento algo fora das normas
- Reconhecimento como agente de mudança
- Sensibilidade à envolvente

Liderança Transaccional
- Recompensa contingencial
- Gestão por excepção activa
- Gestão por excepção passiva
- Liderança *laissez-faire*

Liderança Transformacional
- Influência idealizada (carisma)
- Liderança inspiracional
- Estimulação intelectual
- Consideração individualizada

● ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA

Trocas Líder – Membro
- *In-Group*
- *Out-Group*

MOTIVAÇÃO

● TEORIAS DE CONTEÚDO - GERAIS

Hierarquia das Necessidades
- Necessidades fisiológicas
- Necessidades de segurança
- Necessidades sociais
- Necessidades de estima
- Necessidades de auto-realização
} Satisfação básica de acordo com a importância e influência destas necessidades

Teoria ERG
- Necessidades de existência
- Necessidades de relacionamento
- Necessidades de crescimento
} Compreende, explica e prevê as prioridades de satisfação das necessidades

Teoria dos Motivos
- Necessidades de sucesso
- Necessidades de afiliação
- Necessidades de poder
} Evidência as necessidades que os colaboradores desenvolveram através da sua vivência, interagindo com o ambiente

● TEORIAS DE CONTEÚDO - ORGANIZACIONAIS

Teoria Bifactorial
- Factores higiénicos
- Factores motivacionais
} Enriquecimento da função

Teoria das Características
- Variedade
- Identidade
- Significado
} Significado experimentado
- Autonomia } Responsabilidade experimentada
- *Feedback* } Conhecimento dos resultados
} Potencial motivador da função

● TEORIAS DE PROCESSO - GERAIS

Teoria da Equidade
Inputs
Outputs
} Injustiça ou Iniquidade

Teoria do Reforço ou ModCO
- Reforço positivo
- Reforço negativo
- Extinsão
- Punição
} Consequências no comportamento

● TEORIAS DE PROCESSO - ORGANIZACIONAIS

Teoria da Definição de Objectivos
- Fontes de *inputs*
- Empenho em alcançar o objectivo
- Aceitação do Objectivo
} Trabalhar em direcção a uma meta

Teoria das Expectativas
- Expectativa
- Valência
- Instrumentalidade
} A realização das tarefas é maior quanto maior for o valor atribuído à recompensa e a probabilidade de as realizar

Teoria da AvaliaçãoCognitiva
- Motivação intrínseca
- Motivação extrínseca
} Satisfação de necessidades internas (auto-determinação)

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

FIGURA 2.20 – Das Abordagens às Teorias de Suporte à Investigação.

CAPÍTULO III

Fundamentação Prática

3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

> *As organizações são agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de se atingirem objectivos específicos. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.*
>
> Teixeira (2005: 24)

3.1.1 – Da criação ao actual estatuto do Sistema Nacional de Saúde[11]

A organização dos serviços de saúde sofreu, através dos tempos, a influência dos conceitos religiosos, políticos e sociais de cada época e foi-se concretizando para dar resposta ao aparecimento das doenças.

O Dr. Ricardo Jorge inicia em 1899, a organização dos "Serviços de Saúde e Beneficência Pública" que, regulamentada em 1901, entra em vigor em 1903. A prestação de cuidados de saúde era então de índole privada, cabendo ao Estado apenas a assistência aos pobres.

A Lei n.º 2011, de 2 de Abril de 1946, estabelece a organização dos serviços prestadores de cuidados de saúde então existentes: Hospitais das Misericórdias, Estatais, Serviços Médico-Sociais, de Saúde Pública e Privados.

Só em 1971, com a reforma do sistema de saúde e assistência (conhecida como "a reforma de Gonçalves Ferreira"), surge o primeiro esboço de um Serviço Nacional de Saúde (SNS). São explicitados princípios, como sejam o reconhecimento do direito à saúde de todos os portugueses, cabendo ao Estado assegurar esse direito, através de uma política unitária de saúde da responsabilidade do Ministério da Saúde, a integração de todas as actividades de saúde e assistência, com vista a tirar melhor rendimento dos recursos utilizados, e ainda a noção de planeamento central e de descentralização na execução, dinamizando-se os serviços locais.

Foi, no entanto, a partir de 1974 que a política de saúde em Portugal sofreu modificações radicais, tendo surgido condições políticas e sociais que permitiram, em

[11] www.portaldasaúde.pt (acesso em 6 de Setembro de 2008).
Decreto-Lei N.º 107 de 3 de Junho de 2005 (p.3606) (acesso em 6 de Setembro de 2008).

1979, a criação do SNS, através do qual o Estado assegura o direito à saúde (promoção, prevenção e vigilância) a todos os cidadãos.

De referenciar que, em 1976, o "despacho Arnault" abriu acesso aos Postos de Previdência Social (mais tarde Segurança Social) a todos os cidadãos independentemente da sua capacidade contributiva.

O SNS envolve todos os cuidados integrados de saúde, compreendendo a promoção e vigilância da saúde, a prevenção da doença, o diagnóstico e tratamento dos doentes e a reabilitação médica e social. Tem como objectivo a efectivação, por parte do Estado, da responsabilidade que lhe cabe na protecção da saúde individual e colectiva. Goza de autonomia administrativa e financeira, estrutura-se numa organização descentralizada e desconcentrada, compreendendo órgãos de âmbito central, regional e local, e dispõe de serviços prestadores de cuidados de saúde primários e diferenciados. É apoiado por actividades de ensino que visam a formação e aperfeiçoamento dos profissionais de saúde.

Nos anos 90 é aprovada a Lei Orgânica do Ministério da Saúde e é publicado o novo estatuto do SNS através do Decreto-Lei n.º 11/93, de 15 de Janeiro, que tenta ultrapassar a dicotomia entre os cuidados de saúde primários e diferenciados, através da criação de unidades integradas. As unidades integradas de saúde pretendem viabilizar a articulação entre grupos personalizados de centros de saúde e hospitais. Procurar-se uma gestão de recursos mais próxima dos destinatários.

Em 1999 foi estabelecido o regime dos Sistemas Locais de Saúde (SLS), que são um conjunto de recursos articulados na base da complementaridade e organizados segundo critérios geográfico-populacionais, que visam facilitar a participação social e que, em conjunto com os centros de saúde e hospitais, pretendem promover a saúde e a racionalização da utilização dos recursos.

É no prosseguimento desta linha de actuação que são criados os Centros de Responsabilidade Integrada (CRI). Pretende-se que os CRI constituam verdadeiros órgãos de gestão intermédia, que, sem quebrar a unidade de conjunto, sejam dotados de poder decisório, possibilitando-se a desconcentração da tomada de decisão.

Com a aprovação do novo regime de gestão hospitalar (Lei n.º 27/2002, de 8 de Novembro), introduzem-se modificações profundas na Lei de Bases da Saúde. Acolhe-se e define-se um novo modelo de gestão hospitalar, aplicável aos estabelecimentos

hospitalares que integram a Rede de Prestação de Cuidados de Saúde e dá-se expressão institucional a modelos de gestão de tipo empresarial (EPE).

Mais recentemente, com o Programa do XVII Governo Constitucional para a saúde é atribuída uma particular relevância à reestruturação dos centros de saúde (Lei n.º 88/2005, de 3 de Junho, que revoga a Lei n.º 60/2003, de 1 de Abril, que cria a rede de cuidados de saúde primários e repristina a Lei n.º 157/99, de 10 de Maio, que estabelece o regime de criação, organização e funcionamento dos centros de saúde) e que consagra uma matriz organizativa com base em unidades de saúde familiar (USF).

A reforma continuada do sistema de saúde e, como consequência, a estruturação do SNS têm que ser encaradas como um processo de aperfeiçoamento constante por forma a acompanhar a evolução, necessidades e expectativas da sociedade.

3.1.2 – Os Centros de Saúde[12]

O presente estudo efectuou-se nas unidades de saúde que compreendem a ARS Norte – SRS de Bragança (nomeadamente, Centro de Saúde de Alfândega da Fé, Bragança, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela I, Mirandela II, Mogadouro, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vimioso, Vinhais, Unidade de Saúde Familiar de Torre de Dona Chama e Serviço de Urgência Básica (SUB) de Macedo de Cavaleiros), pertencendo esta área geográfica à província tradicional de Trás-os-Montes e Alto Douro, limitada a norte e a leste com Espanha, a sul com o distrito da Guarda e de Viseu e a oeste com o distrito de Vila Real, com uma área total de 6608 Km^2 e uma população residente de 148 808[13] pessoas.

Os Centros de Saúde são unidades básicas do SNS para atendimento e prestação

[12] www.arsnorte.min-saude.pt (acesso em 8 de Setembro de 2008).
[13] Censos de 2001. Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE).

de cuidados de saúde primários à população. A sua **missão** implica que uma parte substancial da sua actividade e cuidados se dirijam à comunidade que serve, incluindo abordagens preventivas e de promoção da saúde de âmbito ambiental a grupos específicos, abordagens de prevenção terciárias dirigidas ao indivíduo ou às famílias, entre outros. A promoção, tratamento e reabilitação constituem, pois, as principais funções dos centros de saúde, às quais devem ser dada prioridade, já que constituem o núcleo essencial da filosofia e estratégia dos cuidados de saúde primários. Uma outra parte da actividade dos centros de saúde, está relacionada, com o promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus recursos humanos e o colaborar com instituições de ensino na formação.

As Unidades de Saúde Familiar estão inseridas no Centro de Saúde como uma unidade com autonomia técnica e funcional, sem personalidade jurídica, mas com um novo modelo organizacional, leve e flexível, para uma prestação de cuidados de saúde, aos indivíduos (mínimo de 4000 e máximo de 18 000) e às famílias, de maior proximidade e de elevado nível de qualidade.

Os **objectivos estratégicos** dos centros de saúde passam pela melhoria contínua da qualidade da prestação de serviços, como meio de mudança sustentada de cultura da organização. Considerando-se essencial a consciencialização da interdependência e complementaridade entre todos os profissionais, como forma de garantir uma eficaz prevenção e promoção da saúde, um melhor e mais eficaz encaminhamento e referenciação na doença e uma melhor eficiência e efectividade dos cuidados de saúde.

O centro de saúde e os seus serviços prosseguem, nos termos e nas formas da lei, fins de interesse público, como objectivo primeiro a promoção, prevenção, tratamento e reabilitação da saúde dos utentes. Para além do respeito pelos fundamentos gerais, faz-se reger também pelos seguintes **princípios**:

1. Focalização no utente, respeitando e promovendo a sua autonomia;
2. Melhoria contínua dos padrões de qualidade dos serviços prestados;
3. Respeito pela dignidade, pala não discriminação e pela humanização dos cuidados de saúde;
4. Respeito pela autonomia técnica dos profissionais num contexto de desenvolvimento profissional contínuo;
5. Defesa da transparência e abertura à comunidade;

6. Desenvolvimento do sentido de pertença, da dedicação, do trabalho em equipa e da auto-estima dos profissionais.
7. Valorização e reconhecimento do contributo dos seus recursos humanos;
8. Obtenção de ganhos de saúde, melhorando de forma progressiva o nível de todos os indicadores de saúde das populações da área de influência;
9. Cultura do conhecimento, da excelência técnica e da racionalidade;
10. Cultura da multidisciplinaridade, da cooperação e da lealdade, potenciando um bom clima organizacional;
11. Ética e integridade orientando as acções segundo os mais nobres princípios de conduta, nas relações com os doentes e profissionais.

3.1.3 – Justificação e escolha da Organização

A elaboração de um estudo sobre liderança e motivação, em unidades de saúde que circunscrevem a ARS Norte – SRS de Bragança, prende-se com o facto de o autor deste estudo ser um profissional de saúde, que exerce funções e tem residência nesta área geográfica. Pretendendo com esta investigação clarificar alguns pontos-chave nas organizações de saúde, especialmente ao nível dos recursos humanos. Por esta mesma razão, esta investigação tem um carácter pertinente, interessante e muito actual. É, um contributo para a melhor compreensão do papel dos líderes nas organizações, para a motivação e aumento da produtividade dos colaboradores, pois todas as organizações por mais pequenas que sejam acabam por passar por situações negativas causadas pela insatisfação dos colaboradores.

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

3.2 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

> *Na ciência os métodos, constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objectivo.*
>
> Marconi e Lakatos (1991: 39)

O processo metodológico utilizado foi seleccionado visando dar sentido prático ao esquema de pesquisa escolhida, tendo em atenção os objectivos e finalidade da investigação.

Toda a construção teórica apresentada coincide num ponto: existe uma correlação positiva entre o nível de capacidade de motivação própria e o nível de eficácia na realização dos objectivos (Branco, 2004). Assim, a finalidade da metodologia que será aplicada, consiste em utilizar um instrumento de trabalho que investiga o perfil de liderança e os comportamentos e atitudes relacionadas com a motivação dos colaboradores, a partir das suas percepções pessoais.

Deste modo, o que aqui se pretende estudar é se um conjunto de construções teóricas podem mostrar uma realidade percepcionada, e se existe uma correlação positiva entre essas teorias, já que se trata de um estudo exploratório, transversal e correlacional.

Os passos e os meios que conduzem aos resultados, dependem da criatividade do investigador, contudo, há aspectos que fazem parte de qualquer pesquisa científica, como sejam a selecção do local, população, recolha de dados, análise estatística, descritiva e interpretação.

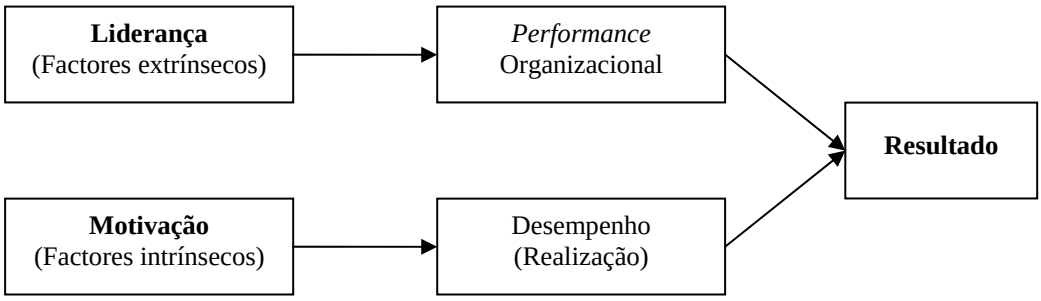


FIGURA 3.1 – Construção metodológica.

3.2.1 – Procedimentos e Operacionalização de Conceitos

Os conceitos teóricos visando a sua operacionalidade são descodificados em expressões de maneira a permitirem testar comportamentos e atitudes, numa amostra de respondentes, cuja finalidade é conhecer qual o estilo de liderança percepcionado e os níveis de motivação da população em estudo.

Considerando estes níveis, a utilização de um instrumento de trabalho que permita evidenciar cada uma das atitudes que especificamente lhe dizem respeito, através de afirmações que representam comportamentos e sentimentos, e que lidos e interpretados pelos inquiridos, possam indicar se os vivem ou não, e com que frequência.

Neste contexto, os comportamentos e sentimentos foram descodificados em afirmações, colocadas segundo um escala temporal, permitindo aos inquiridos assinalarem em que medida lhes ocorrem esses fenómenos. Este procedimento permite um meio de recolha de dados do tipo inquiritivo, que permitirá conhecer o estilo de liderança percepcionado e o nível de motivação no trabalho dos colaboradores da ARS Norte – SRS de Bragança.

O questionário permite definir perfis de atitudes e de reacções, medidas através das respostas da amostra e de tratamento estatístico para o efeito.

Deste modo, pode assumir-se que no global, a liderança e a motivação no trabalho será medida na parte atitudinal, através da reacção percepcionada e evidenciada por cada respondente.

3.2.2 – O Instrumento de Medida

Para a recolha de dados será utilizado um instrumento de questões fechadas, a partir de modelos previamente desenvolvidos e validados por Rego e Cunha (2007a: 382-383; 389): Quais são os seus estilos de liderança? e Quais são as suas motivações?

O questionário (*vide* Anexo I), no seu todo, divide-se em três partes e tem por objectivo percepcionar aspectos presentes nas teorias da presente investigação. A primeira parte, diz respeito à caracterização sócio-demográfica do respondente, sendo composta pelas seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, formação académica,

função desempenhada, unidade de saúde onde desempenha funções, categoria profissional, tempo de serviço nessa unidade de saúde, tempo total de serviço e vínculo à organização. A segunda parte, é constituída por seis grupos de afirmações as quais se destinam a medir a percepção que os colaboradores têm em relação à orientação que o líder possui. Esta combina duas orientações comportamentais: para as pessoas e para as tarefas baseadas no modelo da grelha gerencial de Blake e Mouton (1964), para assim se identificar o estilo de líder presente (*laissez-faire*, simpático, intermédio, directivo/autocrático e integrador). A terceira parte, é constituída por um total de dezoito expressões, onde constam situações hipotéticas, com o objectivo de induzir o inquirido a identificar-se com elas. A cada expressão corresponde uma escala de frequência temporal, cujo fim é identificar a tendência com que as atitudes ou comportamentos expressos são vivenciados pelos respondentes, usando escalas ordinais tipo Likert de sete pontos (1: "Nunca"; ...; 7: "Sempre"), com o fim de medir o grau em que o inquirido se orienta para a sucesso, a afiliação e o poder segundo a caracterização estabelecida por McClelland (1987).

No Quadro 3.1 são apresentadas as variáveis estratégicas, constituintes de cada uma das dimensões, que envolve cada componente em estudo do instrumento de medida.

QUADRO 3.1 – As dimensões da liderança e da motivação.

Componentes do estudo	**Dimensões ou factores estratégicos**	**Variáveis estratégicas**
Liderança	*Laissez-Faire*	Alíneas A das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Simpático	Alíneas B das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Intermédio	Alíneas C das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Directivo/Autocrático	Alíneas D das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Integrador	Alíneas E das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
Motivação	Sucesso	Afirmações 1, 4, 7, 10 e 13.
	Afiliação	Afirmações 2, 5, 8, 11, 14, 16 e18.
	Poder	Afirmações 3, 6, 9, 12, 15 e 17.

A utilização deste tipo de escala com questões fechadas, foi preferida, por ter a grande vantagem de "fiabilidade na codificação e na análise dos resultados" (Barañano,

2004: 98).

3.2.3 – Procedimentos de Aplicação e Tratamento Estatístico

Da população estudada, ou seja de todos os colaboradores das classes médica, enfermagem, administrativa e auxiliar da ARS Norte – SRS de Bragança, independentemente do vínculo que possuam em relação à organização, foram conseguidas 361 respostas, numa totalidade de 637 (*vide* Anexo II – Tabela 1). A aplicação do questionário obedeceu ao seguinte procedimento:

- Contacto verbal e escrito com a Coordenadora da SRS de Bragança para a obtenção da autorização da aplicação do questionário aos colaboradores que exercem funções nas Unidades de Saúde que circunscrevem a SRS de Bragança;
- Contacto verbal com os Directores das Unidades de Saúde para posterior distribuição dos questionários aos colaboradores da respectiva Unidade de Saúde;
- A distribuição e recolha dos questionários foi feita pelo autor deste estudo e por mais um colaborador em cada Unidade de Saúde, de forma a facilitar o processo, considerando que nem todos os colaboradores se encontravam ao serviço nos dias da distribuição dos questionários, quer seja devido a férias, folgas, não encontro por causa dos turnos de horário, ou outras situações;
- Parte dos colaboradores mostrou disponibilidade e interesse em participar num estudo, em que o objectivo fosse a classificação do líder da classe profissional num determinado estilo e por outro lado, as suas atitudes e comportamentos que se expressam na motivação pessoal. Tanto mais, por se tratar de um estudo único na SRS de Bragança, que abordasse a temática da liderança e que tivesse por base questionar os seus colaboradores;
- Dos questionários preenchidos, que correspondem a 396, 361 estavam correctamente respondidos, o que representa 56,67% do total da população respondente (*vide* Anexo II – Tabela 2 e 3).

Após ter sido realizada a recolha de dados, procedeu-se de seguida, à sua codificação e ao seu registo informático que consistiu na sua sistematização numa tabela de forma à prossecução do seu tratamento. Após a validação total do ficheiro

informático, este encontrava-se apto para a sua análise estatística e interpretação, tarefa esta possibilitada pela utilização do *software* estatístico SPSS 17.0 (*Statical Package for the Social Science*). Recorreu-se aos modelos das equações estruturais presentes no AMOS (v.17, SPSS Inc, Chicago, IL) - *Analysis of Moment Structures* - e também Infostat 2.0 (para a análise de correspondências múltiplas - ACM).

Para testar as hipótese formuladas, assim como para comparar as diversas variáveis, ao longo deste estudo foram utilizados diversos testes, no âmbito da análise univariada e da análise multivariada efectuada. As análises técnicas univariadas (cruzamento de dados, análise de correspondências múltiplas, teste de Mann-Whitney e teste de Kruskal-Wallis) e multivariadas (análise de *clusters*, análise factorial dos componentes principais e modelo de equações estruturais), antevendo a apresentação de resultados de cada um dos tratamentos estatísticos efectuados.

Para melhor compreensão da investigação o quadro 3.2 resume as questões que compõem as diversas dimensões em estudo e as respectivas técnicas estatísticas e econométricas a elas associadas.

QUADRO 3.2 – Partes, dimensões/componentes e técnicas estatísticas associadas.

Partes	Dimensões/Componentes		Técnica Estatística
I Caracterização da Amostra	Sexo Idade Estado Civil Formação Académica Função Desempenhada Unidade de Saúde Categoria Profissional Anos de Serviço na Unidade de Saúde Total de Anos de Serviço Vínculo à Organização		Frequências ACM
II Liderança	Decisões Convicções Conflito Emoções Sentido de Humor Empenho	Líder *Laissez-Faire* Líder Simpático Líder Intermédio Líder Directivo/Autocrático Líder Integrador	Frequências Teste de Mann-Whitney Teste de Kruskal-Wallis Análise de *Clusters*
III Motivação	Necessidades de Sucesso Necessidade de Afiliação Necessidade de Poder		Frequências Teste de Mann-Whitney Teste de Kruskal-Wallis Análise Factorial Confirmatório
Hipótese de Investigação	Os comportamentos do líder influenciam na motivação dos colaboradores;		Correlação de *Spearman* Modelo de Equações Estruturais (AMOS) *Bi-plot*

3.2.4 – Universo e Amostra da População

O Quadro 3.3, a seguir apresentado, mostra de forma resumida os aspectos metodológicos utilizados, referindo concretamente todos os passos considerados importantes relativamente ao universo e amostra da população objecto de estudo.

QUADRO 3.3 – Síntese dos aspectos metodológicos utilizados.

Universo em estudo	O universo de estudo é constituído pelos colaboradores (médicos, enfermeiros, administrativos e auxiliares) das Unidades de Saúde que compreendem a SRS de Bragança.
Instrumento de medida	Qualitativo.
Questionário	A construção do questionário teve por base a consulta bibliográfica e modelos utilizados noutros estudos[14].
Técnica de recolha da informação	Não documental (observação indirecta – aplicação de um questionário).
Recolha de dados	Parte dos questionários foi entregue directamente aos colaboradores, outra parte foi deixada para entregar por um colaborador em cada Unidade de Saúde.
Taxa de respostas	A taxa de resposta foi de 56,67% (*vide* Anexo II – Tabela 2).
Trabalho de campo	A entrega e a recolha de informação decorreu entre o dia 23 de Julho e 10 de Outubro de 2008.
Tratamento e apresentação de resultados	Este estudo percorreu três fases: exploratória, descritiva, e verificativa, cumprindo em cada fase objectivos específicos. A fase exploratória, permitiu aumentar a compreensão do fenómeno em estudo; na fase descritiva, procurou-se descrever a amostra, tentando evidenciar as características principais; e na fase verificativa procurou-se tirar conclusões para a população.
Controlo de qualidade	Em relação ao desenho do questionário, foi verificado o correcto ajustamento entre os objectivos do estudo e o questionário, bem como identificadas as questões que respondiam a cada um dos objectivos. Foi igualmente feita uma revisão da consistência entre as questões e as categorias de resposta, da sequência lógica das respostas e dos filtros. O questionário foi objecto de um pré-teste[15] afim de se confirmar a sua operacionalidade e efectividade prática. Após a codificação das questões fechadas e validação total do ficheiro informático, este ficou apto a ser tabulado e tratado com base em *software* concebido para o efeito (SPSS 17.0).

[14] Ver página 111 deste estudo.

[15] O pré-teste permitiu avaliar a atitude dos inquiridos perante o questionário, a compreensão das questões, a consistência das respostas e a coerência do questionário.

3.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

> *É imenso o prazer que se sente ao fazer uma investigação e qualquer pessoa que tenha a possibilidade de levar a cabo um trabalho deste tipo é, de facto, privilegiada.*
>
> Phillips e Pugh *in* Barañano (2004: 1)

3.3.1 – Caracterização da amostra

A amostra de colaboradores da ARS Norte – SRS de Bragança, teve como base de caracterização as variáveis: sexo, idade, estado civil, formação académica, função desempenhada, unidade de saúde onde desempenha funções, tempo de serviço nessa unidade de saúde, tempo total de serviço e vínculo à organização.

Os valores obtidos nas respostas ao questionário serão, neste ponto, analisados através de tabelas de frequência (*vide* Anexo III) e medidas de localização central. As medidas de associação serão tratadas no ponto seguinte. A partir da verificação das frequências absolutas e relativas, da média e do desvio padrão será observada a tendência em cada uma das variáveis.

Relativamente às variáveis idade e sexo[16], conforme indica a Figura 3.2, o sexo feminino é maioritário, constituindo 79,22%, sendo os restantes 20,78% do sexo masculino.

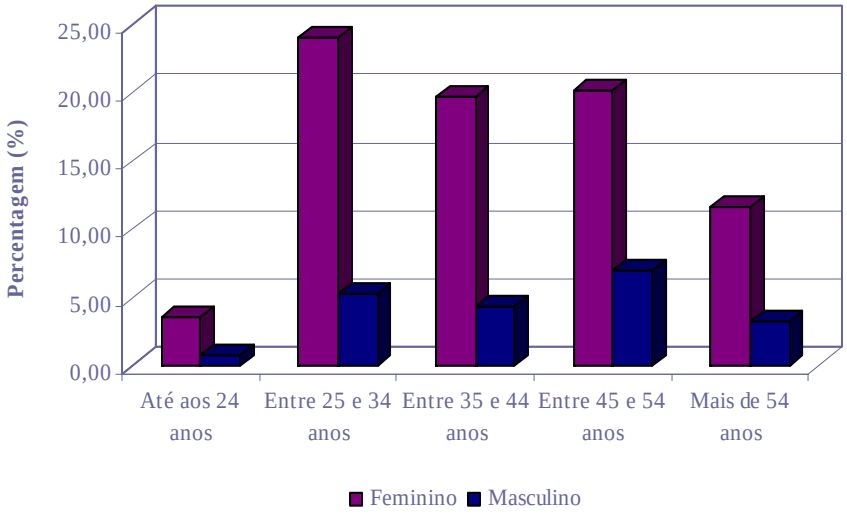


FIGURA 3.2 – Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e sexo.

[16] Ver tabela 1 do anexo III.

O escalão etário onde se agrupam mais colaboradores é entre 25 e 34 anos, com 29,36% do total, pertencendo 24,10% ao sexo feminino e 5,26% ao sexo masculino. A seguir, com 27,15% encontra-se o grupo etário entre 45 e 54 anos, sendo 20,22% do sexo feminino e 6,93% do sexo masculino. Com 24,10% e 14,96% seguem-se os grupos etários entre 35 e 44 anos e com mais de 54 anos, respectivamente. O escalão até aos 24 anos é aquele que apresenta menor número de colaboradores, com apenas 4,43% do total.

Constata-se da análise que, 80,61% os colaboradores têm idades compreendidas entre os 25 e 54 anos. Este indicador evidência um quadro de colaboradores equitativamente distribuído e que está em constante rejuvenescimento. O número de colaboradores com idades até aos 24 anos é irrelevante. Já a faixa de idades para mais 54 anos representa um número significativo de colaborares.

Quanto às variáveis idade e estado civil[17], conforme indica a Figura 3.3, o estado de casado/união de facto é o mais elevado, obtendo 72,58%, seguindo-se o estado de solteiro com 19,94%. O estado de divorciado e viúvo, apresentam 6,37% e 1,11%, respectivamente.

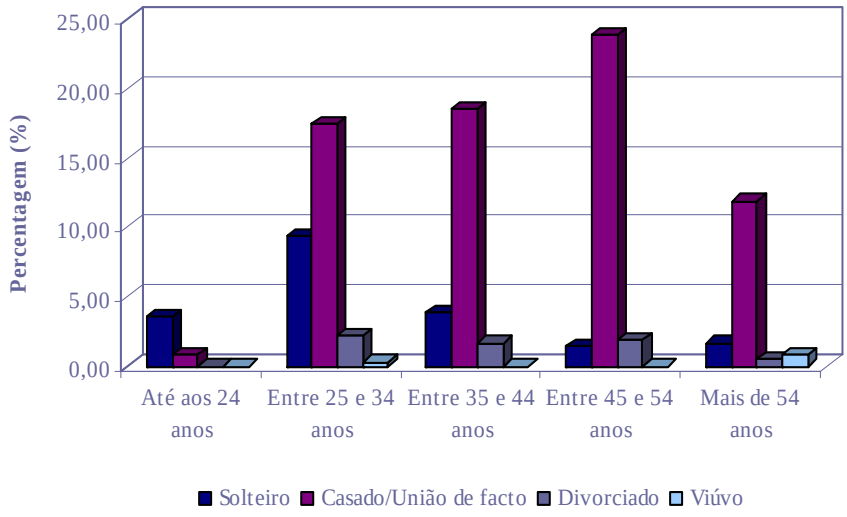


FIGURA 3.3 – Distribuição dos valores percentuais da variável: idade e estado civil.

Os escalões etários entre 25 e 54 anos, são os que apresentam maior taxa de casados/união de factos, com 59,84%, sendo também, os que apresentam uma maior taxa de divorciados, com 5,82%. Os escalões etários até aos 24 anos, entre os 25 e 34

[17] Ver tabela 2 do anexo III.

anos e entre 35 e 44 anos, são os que apresentam as maiores taxas de solteiros, com 16,89% do. Já por sua vez , o escalão etário de mais de 54 anos é o que apresenta maior taxa de viúvos com 0,83%.

Extraí-se da análise que, a grande maioria dos colaboradores (72,58%), está casado ou possui uma união de facto, tendo a maioria destes entre 45 e 54 anos, representando 23,82%. A seguir com 19,94%, surge o estado de solteiro, devendo-se maioritariamente à faixa de idades entre os 25 e 34 anos, com 9,42%. Os estados de divorciado e viúvo são pouco significativos, aparecendo com 7,48% do total da população.

Conforme mostra a Figura 3.4, relativamente às variáveis função desempenhada e sexo[18], o grupo administrativo é o que apresenta maior rácio, com 34,35%, seguindo-se logo o grupo enfermeiro, com 33,52%. Com 18,84% e 13,30% seguem-se os grupos auxiliar e médico, sendo este último o que apresenta menor número de colaboradores.

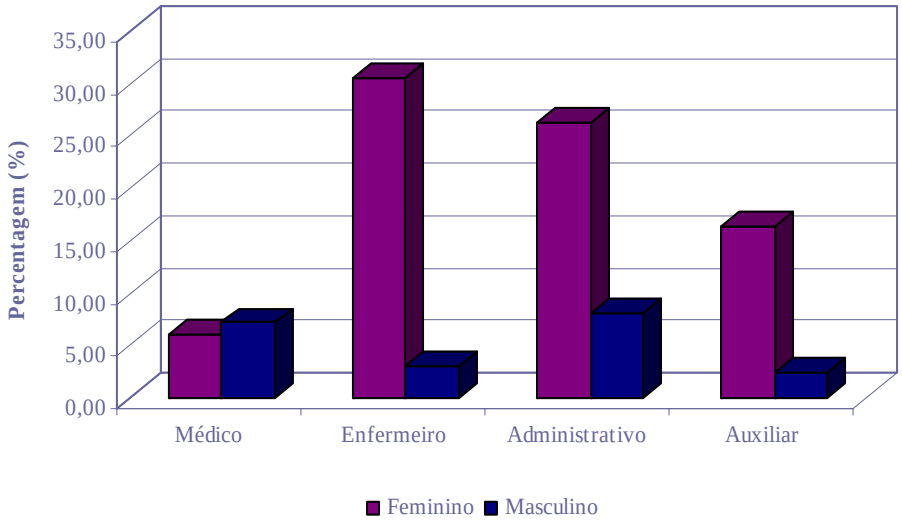


FIGURA 3.4 – Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e sexo.

O sexo feminino com 79,22% é maioritário, sendo os restantes do sexo masculino, com 20,78%.

De referir que, os grupos etários que apresentam a maioria da população são os administrativos e enfermeiros, devido às funções que desempenham, que necessitam de um maior número de colaboradores. A classe auxiliar e médica são menores, a primeira, pelo facto de as unidades de saúde subcontratarem empresas para a higienização da

[18] Ver tabela 3 do anexo III.

unidades, a segunda pela falta destes profissionais e por terem como suporte e continuidades outras classes.

Quanto às variáveis função desempenhada e idade[19], conforme indica a Figura 3.5, o escalão etário com mais colaboradores é entre 25 e 34 anos, representando 29,36%, seguindo-se o de 45 a 54 anos, com 27,15% e o de 35 a 44 anos, com 24,10%. Sendo que os escalões de até aos 24 anos e mais de 54 anos são os que representam menos colaboradores com 4,43% e 14,96 % do total, respectivamente.

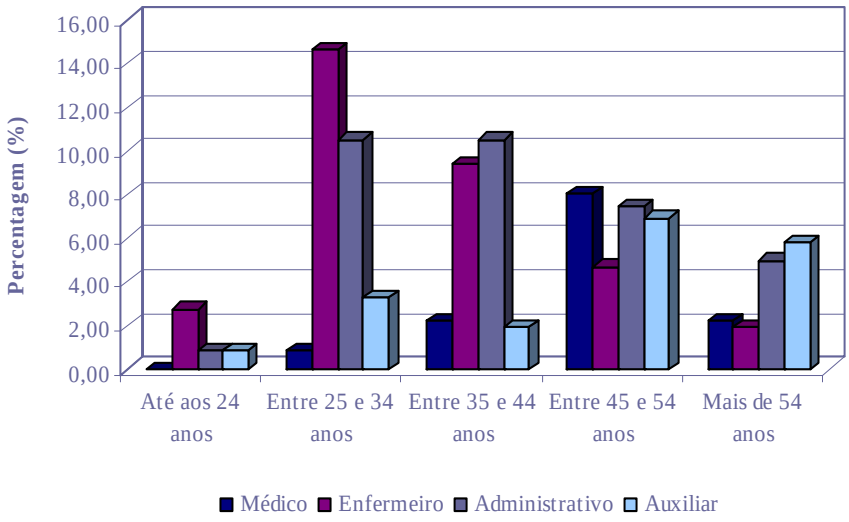


FIGURA 3.5 – Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e idade.

Os grupos profissionais que representam a maioria da população são o administrativo e o enfermeiro com 67,87%, sendo 34,35% administrativos e 33,52 enfermeiros. Em menor número encontram-se os grupos médico e auxiliar com 13,30% e 18,84%, respectivamente.

Da ligação cruzada, constata-se que a globalidade dos médicos têm idades entre os 45 e 54 anos, o que representa uma classes que carece de ser rejuvenescida. A classe de enfermagem e administrativa esta equitativamente distribuída pelos escalões etários, indicativo de que está em constante renovação. Por sua vez a classe auxiliar é uma classe mais madura, sendo maioritária nas faixas etárias entre 45 e 54 anos e mais de 54 anos, lugares que vão sendo extintos, pelo facto, como já foi referido, da subcontratação de empresas para assegurar a higienização e outros, que contratam os seus colaboradores.

[19] Ver tabela 4 do anexo III.

Como apresenta a Figura 3.6, as variáveis função desempenhada e vínculo à organização[20], os grupos administrativo e enfermeiro são os que apresentam maior número de colaboradores, com34,35% e 33,52%, respectivamente. Seguindo-se o grupo auxiliar com 18,84%. Em menor número surge o grupo médico com apenas 13,30%.

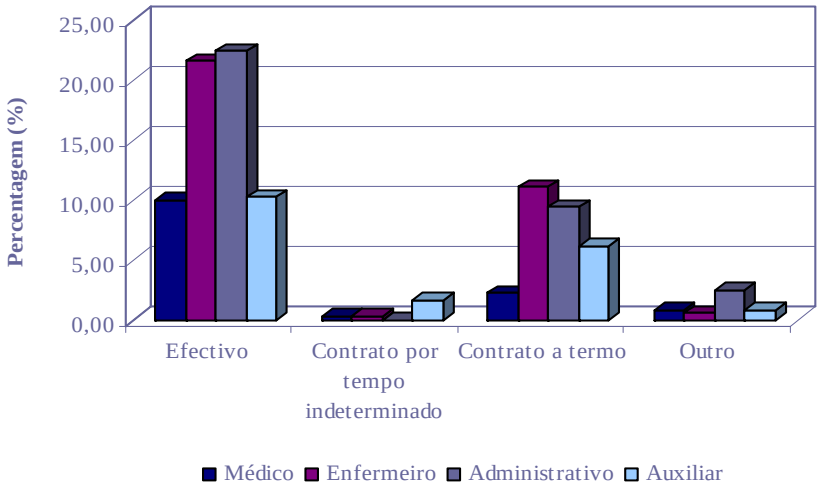


FIGURA 3.6 – Distribuição dos valores percentuais da variável: função desempenhada e vínculo à organização.

Os colaboradores com um vínculo à organização efectivo compõem o grosso dos colaboradores, com 64,27%, seguindo-se o contrato a termo, com 28,81%. Numa minoria, surgem o contrato por tempo indeterminado, com 2,22%, e um outro tipo de vínculo, que não seja efectivo, contrato por tempo indeterminado ou contrato a termo, com 4,71%.

Da interligação das variáveis, constata-se que os vínculos que maioritariamente vigoram, são o efectivo e o contrato a termo, com 93,08%, independentemente da função que os colaboradores desempenham.

A Figura 3.7 fornece informação sobre as variáveis formação académica e total de anos de serviço[21].

[20] Ver tabela 5 do anexo III.
[21] Ver tabela 6 do anexo III.

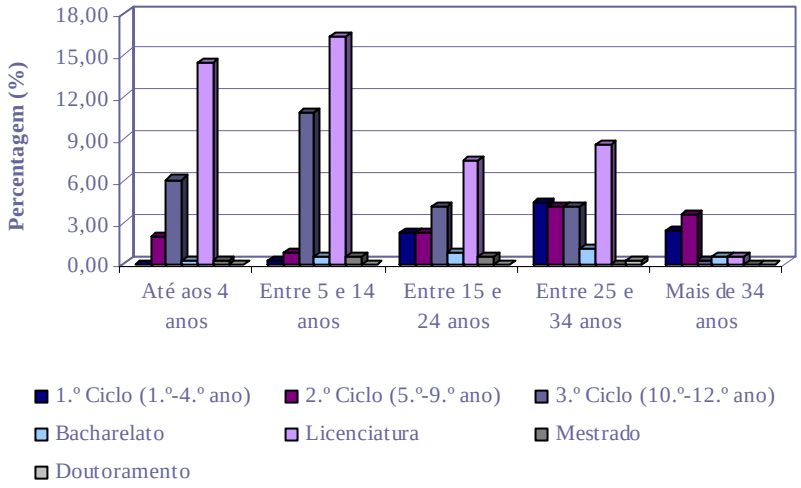


FIGURA 3.7 – Distribuição dos valores percentuais da variável: formação académica e total de anos de serviço.

A formação académica com maior peso na formação é o nível de licenciado, com 47,37% do total. É relevante a percentagem obtida para os colaboradores com habilitações ao nível do 3.º ciclo, com 25,48% e para a formação de 1.º e 2.º ciclos, com 22,16% do total. Com bacharelato, apenas surgem 12 casos, que representam 3,32% do total. A formação superior a nível de mestrado e doutoramento, representa 1,67% do total, a que correspondem 6 colaboradores.

Em relação ao tempo total de serviço, os colaboradores apresentam-se similarmente agrupados nos escalões de anos de serviço, o que indica que a população está uniformemente distribuída pelos escalões etários e que está em constante renovação, exceptuando-se no escalão de mais de 34 anos, em que há uma queda no número de colaboradores.

A formação académica de 1.º e 2.º ciclos, deve-se a colaboradores com tempos de serviço superiores a 25 anos essencialmente. Já os com formação de 3.º ciclo, bacharelato e licenciatura surgem amplamente distribuídos pelos vários escalões de tempo de serviço. O grau de mestre e doutor surge em colaboradores com tempo de serviço dos 0 aos 24 anos.

Quanto às variáveis tempo de serviço na unidade de saúde e função desempenhada[22], conforme indica a Figura 3.8, a maioria dos colaboradores, independentemente da classe profissional, exerce funções nessa unidade de saúde à

[22] Ver tabela 7 do anexo III.

menos de 14 anos, ou seja, relativamente poucos anos, representando 68,97%, correspondendo os restantes 31,03%, a colaboradores com mais de 15 anos de serviço nessa unidade de saúde.

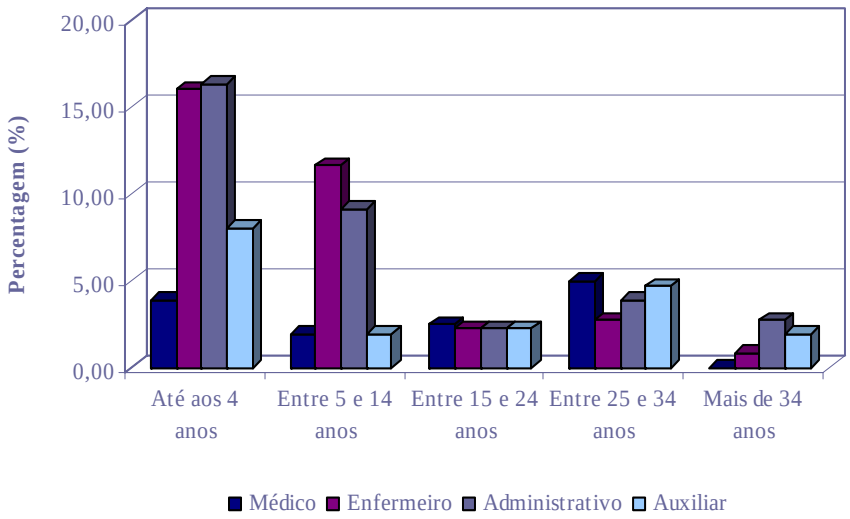


FIGURA 3.8 – Distribuição dos valores percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e função desempenhada.

As classes profissionais que surgem com menos anos de serviço são as administrativo e enfermeiro. A classe médica surge em maior número, com tempos de serviço de 25 a 34 anos, indicativo de uma classe envelhecida, com 4,99%. Na classe auxiliar existem dois picos, um nos que possuem 0 a 4 anos de serviço e outro nos que possuem 25 a 34 anos de serviço nessa unidade de saúde, representando 8,03% e 4,71%, respectivamente.

Conforme mostra a Figura 3.9, as variáveis tempo de serviço na unidade de saúde e vínculo à organização[23], a larga maioria dos colaboradores surgem com vínculo efectivo, representando 64,27%, seguindo-se o contrato a termo com 28,81%. Uma minoria representam o contracto por tempo indeterminado e outro tipo de vínculo que não seja, efectivo, contrato por tempo indeterminado ou contrato a termo, representando 6,93%.

[23] Ver tabela 8 do anexo III.

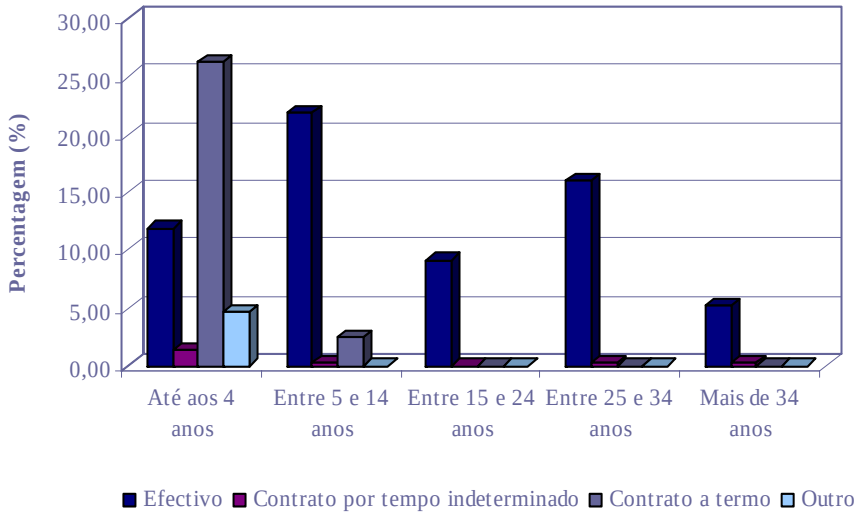


FIGURA 3.9 – Distribuição dos valores percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e vínculo à organização.

A maioria dos colaboradores a contrato a termo surge no escalão de tempo de serviço até 4 anos, com 26,32%.

De referir que, a partir de 5 anos de serviço o número de contratados decresce abruptamente. Isto deve-se ao enquadramento legal em vigor, designadamente o Decreto-Lei n.º 427/89 de 7/12 e o código de trabalho aprovado pela Lei n.º 99/03 de 27/8, que determina a impossibilidade de permanência de colaboradores contratados além de 6 anos.

Relativamente às variáveis total de anos de serviço e idade[24], como indica a Figura 3.10, o maior número de colaboradores, considerando o cruzamento destas, concentra-se entre os 25 e 34 anos de serviço, sendo a faixa etária entre os 45 e 54 anos onde se verifica a maior incidência com 16,03% da totalidade. Seguida da faixa etária entre 25 e 34 anos, e até 4 anos de serviço com 15,24% da totalidade.

[24] Ver tabela 9 do anexo III.

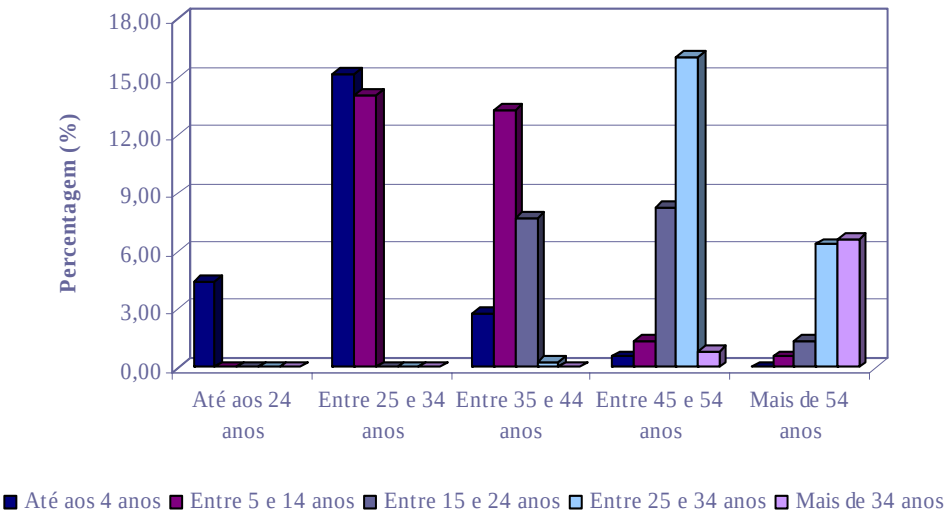


FIGURA 3.10 – Distribuição dos valores percentuais da variável: total de anos de serviço e idade.

O valor verificado nos casos até 4 anos e entre 5 e 14 anos de serviço, nos grupos etários entre 25 e 34 anos, evidência o peso dos colaboradores contratados a termo.

3.3.1.1 – Análise de Correspondências Múltiplas

Como forma de descobrimos um possível relação entre as variáveis, recorremos à análise de correspondência múltipla[25] (ACM) como expomos na Figura 3.11.

[25] Técnica usada para variáveis qualitativas nominais, ou para outro tipo de variáveis tratadas como tal, quer sejam ordinais ou intervalo/rácio. Porém quando se usam as variáveis quantitativas, deverão estar sob a forma qualitativa, formando classes. Este modelo pressupõe, tal como na análise factorial, a existência de uma associação entre as variáveis observáveis e as suas categorias, simplificando-se os dados através da criação de grupos homogéneos (tipologias) necessários para os descrever (ver Pestana & Gageiro, 2008).

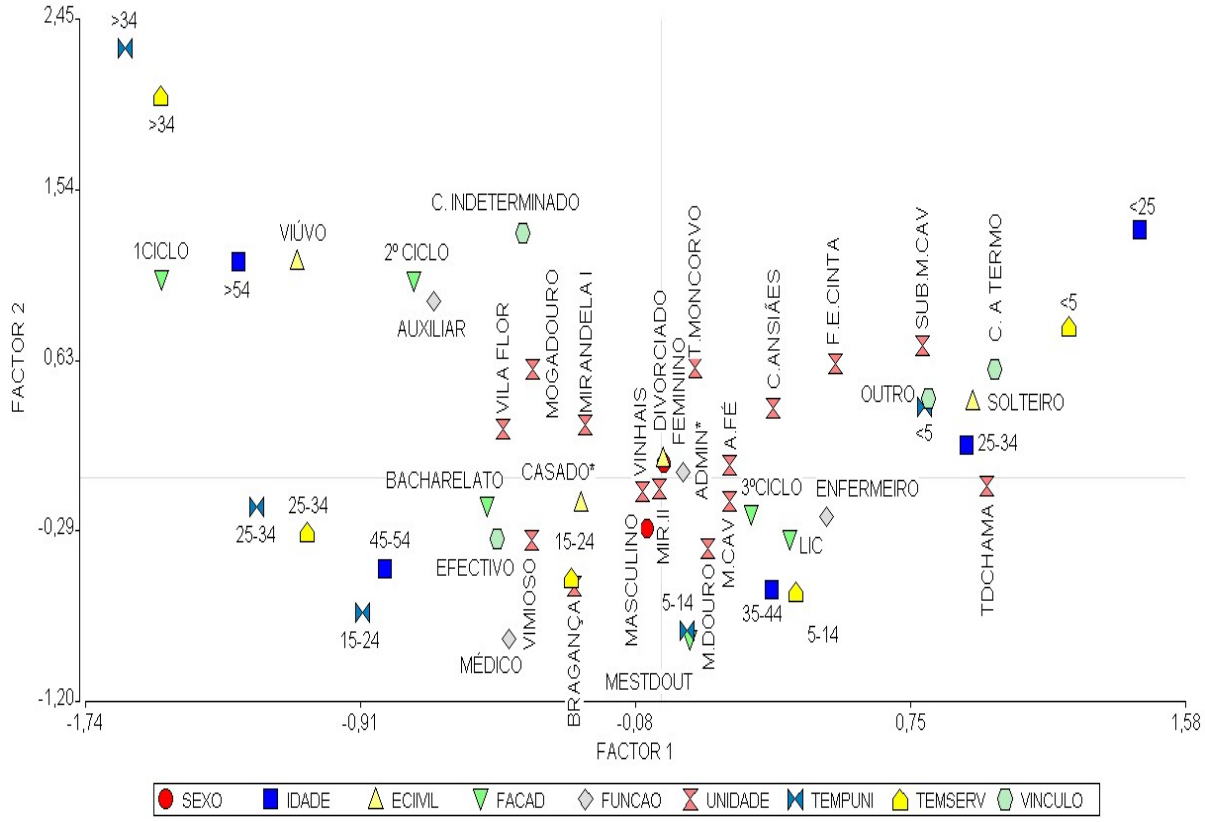


FIGURA 3.11 – Análise de correspondências múltiplas entre as variáveis em estudo.

Pela observação da Figura 3.11, concentrando-nos nos quadrantes da direita, vemos que os colaboradores das unidades de saúde com idades entre 25 e 34 anos e menos de 25 anos estão geralmente solteiros, trabalham há menos de 5 anos na unidade de saúde, tem um tempo total de serviço inferior a 5 anos, tendo sobretudo um vínculo com contrato a termo certo ou outro tipo de vínculo à organização. Também verificamos, que as unidades de saúde de Torre Dona Chama, SUB Macedo de Cavaleiros estão mais associado ao perfil que acabamos de descrever. Observando os quadrantes esquerdos vemos que os profissionais com entre 45 a 54 anos, são sobretudo casados, estão associados a um tempo de serviço entre 25 a 34 anos, tem um vínculo efectivo e são preponderantemente médicos. Por fim, os colaboradores com mais de 54 anos, tem mais de 34 anos de tempo total de serviço, são sobretudo viúvos, com função de auxiliares e com contrato a tempo indeterminado.

3.3.2 – Análise descritiva dos valores das variável Liderança

A curva de distribuição para cada variável da componente liderança, será analisada tendo em conta uma escala nominal utilizada e qualificada de A a E, a que correspondem os estilos de líder baseados na grelha gerencial de Blake e Mouton (1964) (*laissez-faire*, simpático, intermédio, directivo/autocrático e integrador), por sua vez, a componente motivação, será analisada tendo em conta uma escala ordinal utilizada e quantificada de 1 a 7: "Nunca"; ...; "Sempre". A utilização deste método vai permitir verificar em que níveis se situam cada um dos componentes e atitudes expressas.

As respostas à variável **liderança**[26] medida na segunda parte do questionário, destina-se a medir a orientação do líder, percepcionada pelos colaboradores, para cada um dos estilos essenciais propostos por Blake e Moutan (1964), representando o grau em que o líder combina as duas orientações comportamentais: para as pessoas e as tarefas, tendo cada uma efeitos independentes na eficácia de liderança, medidas através de seis aspectos: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho, como mostra a Figura 3.12.

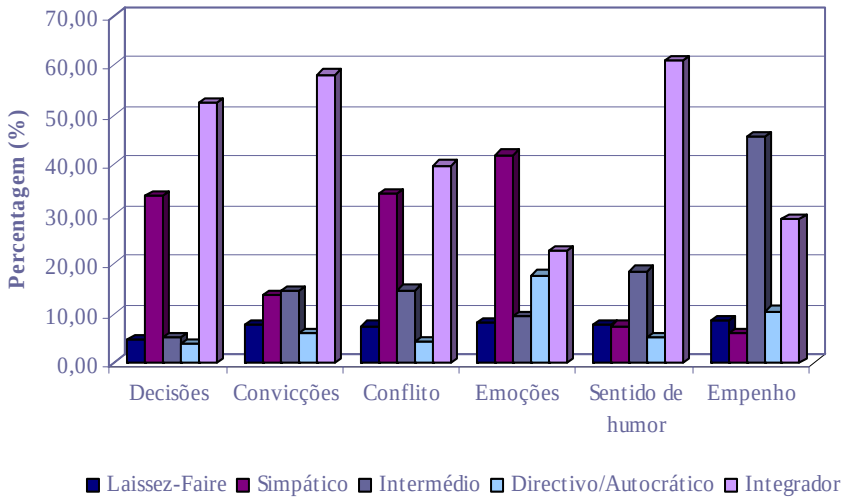


FIGURA 3.12 – Distribuição dos valores percentuais da variável liderança nos diferentes aspectos.

No aspecto das **decisões** tomadas pelo líder, os colaboradores assumem que o líder se compromete com as suas decisões, tendo em conta o interesse comum no

[26] Ver tabela 1 do anexo IV.

objectivo da organização, atribuindo-lhe um estilo integrador, com 52,4%. A este dado há a acrescer o facto de 33,8% dos colaboradores, caracterizarem o líder como simpático, indicativo de que é um líder que "planeia pouco e permite que os membros da equipa tomem muitas das suas decisões" (Tappen, 2005: 31). Relativamente aos outros estilos de líder, estes assumem valores bastante inferiores aos restantes e com um comportamento idêntico.

Relativamente às **convicções** do líder, os colaboradores assumem que o líder é responsável e ponderado, atribuindo-lhe também, um estilo integrador, com 58,2%. Os restantes estilos de líder, assumem valores inferiores e com uma distribuição idêntica.

Na gestão de **conflito**, há uma aproximação na atribuição do estilo de líder pelos colaboradores, uma vez que, 39,9% o caracterizam como integrador e 34,1% como simpático, existindo uma diferença pouco significativa, indicativo de que estamos perante um líder que tem uma forte componente de orientação para as pessoas, encorajando os membros da equipa e enfatizando o bom relacionamento entre eles, ou seja, "apresentando um comportamento de apoio em relação aos subordinados" (Daft, 1999: 302). Os restantes estilos de líder apresentam valores inferiores e relativamente idênticos.

Em relação às **emoções** do líder, este reveste-se de um estilo de líder simpático, com 42,1%, que segundo os colaboradores cria "uma organização com atmosfera e ritmo de trabalho amigável, confortável" (Robbins, 1999: 221). Os restantes estilos de líder, surgem com valores inferiores, sendo que o integrador e directivo/autocrático têm valores próximos, assim com o *laissez-faire* e intermédio.

No **sentido de humor** do líder, há uma clara maioria dos colaboradores, 60,9%, assume que o líder tem um sentido de humor adequado e indicativo de boa disposição, com forma de fomentar as boas relações, atribuindo-lhe um estilo de líder integrador. Os restantes estilos de líder neste aspecto apresentam bastante inferiores e relativamente idênticos.

Por fim, no aspecto do **empenho** do líder, os colaboradores assumem que o líder garante "um adequado desempenho da organização, possível através do equilíbrio entre as necessidades, de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório" (Dubrin, 1998: 227), atribuindo-lhe um estilo intermédio, com 45,7%. A este dado há a acrescer o facto de 29,1% dos colaboradores,

caracterizarem o líder como integrador, indicativo de que é um líder fomentador do equilíbrio das necessidades do trabalho e dos colaboradores. Os restantes estilos de líder, apresentam valores inferiores aos restantes e com um comportamento idêntico.

3.3.2.1 – Análise de *Clusters*

Para identificarmos o estilo de liderança na ARS Norte – SRS de Bragança percepcionada pelos seus colaboradores, procederemos a uma análise de *clusters*[27] dos respectivos itens do questionário relacionados com a liderança.

O objectivo da aplicação da técnica de análise de *clusters* foi organizar os grupos de colaboradores relativamente homogéneos, de tal modo que, os colaboradores pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível, idênticos aos colaboradores do mesmo grupo do que os elementos dos restantes grupos, identificados por Rego e Cunha (2007a). Na análise de *clusters*, os agrupamento de sujeitos ou variáveis foi feita a partir de medidas de semelhança ou dissemelhança[28] (distância) entre, inicialmente dois sujeitos e mais tarde dois *clusters* da observação, usando técnicas hierárquicas[29] (aglomerativo e divisivo) de agrupamentos de *clusters*, mais precisamente o método aglomerativo. Assim, no presente estudo, parte-se das 30 variáveis, as quais foram sucessivamente sendo agrupados, até obter um único grupo, que inclui a totalidade dos casos.

A análise de *clusters* dos componentes para as 30 variáveis em estudo relativamente à percepção que os colaboradores inquiridos têm do modo de ser e de actuar do líder da sua classe profissional inclui 361 colaboradores. O agrupamento/classificação das variáveis sob estudo foi efectuado com uma análise de *clusters* hierárquica com o método de *Ward*[30] usando a distância de *Phi* como medida

[27] È um procedimento de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogéneos, relativamente a uma ou mais características comuns (ver Reis, 2001; Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

[28] Um dos interesses primordiais na análise de *clusters* consiste em escolher o modo de medir a distância entre pares de casos usando os valores observados nas variáveis. Para tal existem quatro tipos de medidas: coeficientes de correlação, medidas de distância, coeficientes de associação e medidas de semelhança probabilística, tendo neste estudo optado pelos coeficientes de correlação, mais especificamente o coeficiente de *Phi*, que será utilizada para medir a intensidade de associação entre os elementos da matriz (ver Reis, 2001; Maroco, 2007).

[29] Técnica que recorre a passos sucessivos de agregação dos sujeitos considerados individualmente. Seguidamente procedeu-se à escolha do critério de agregação, isto é, à definição de um algoritmo de classificação dos indivíduos, que neste estudo foi o critério de *Ward* (ver Reis, 2001; Maroco, 2007).

[30] Neste critério não são calculadas distâncias e os *clusters* são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros (ver Reis, 2001; Maroco, 2007).

de dissemelhança entre variáveis. Como o critério de decisão sobre o número de *clusters* a reter, usou-se o teste de *Cattell (Scree-Plot* ou Gráfico de Sedimentação), tendo-se escolhido a solução com cinco *clusters*, como podemos ver na Figura 3.13.

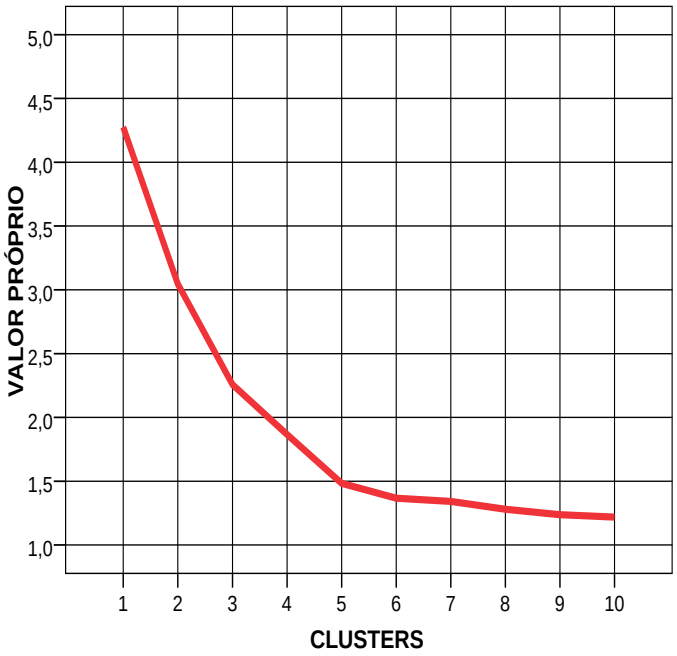


FIGURA 3.13 – Gráfico de sedimentação dos valores próprios, segundo o número de *clusters* a reter.

A análise de *clusters* sobre as distâncias *Phi* entre variáveis com o método de agregação *Ward* produziu o seguinte dendograma (Figura 3.14), com os cinco *clusters*.

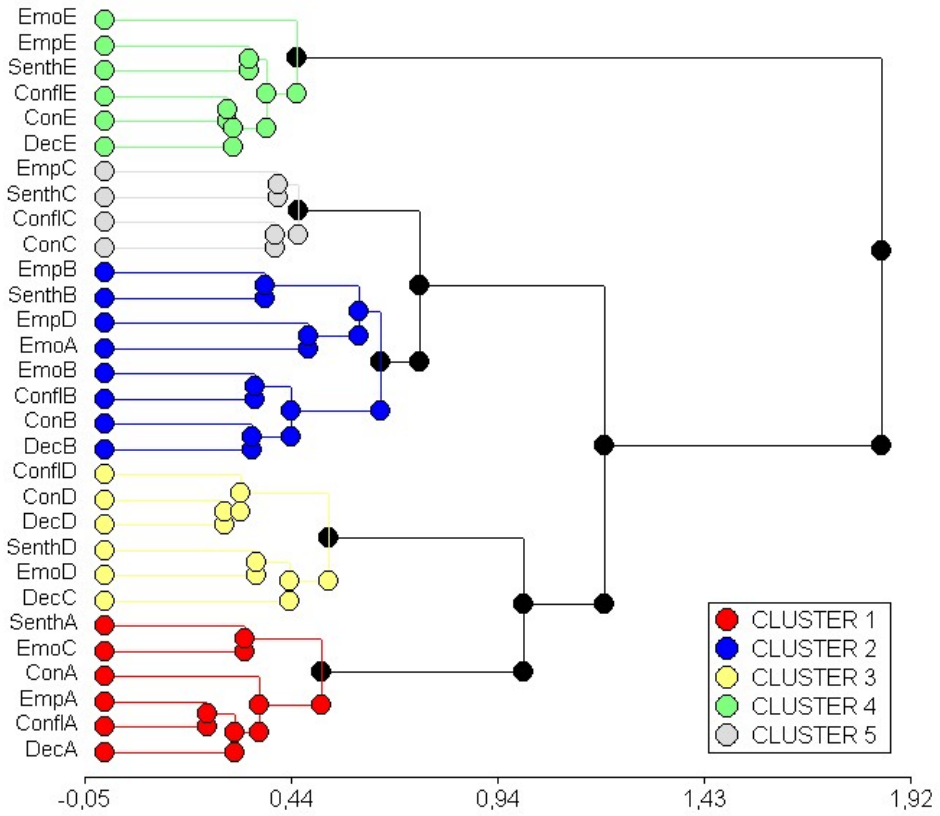


FIGURA 3.14 – Dendograma da análise dos valores próprios segundo o número de *clusters* a reter.

O ***cluster* 1** é constituído pelas variáveis (sentido de humor A, emoções C, convicções A, empenho A, conflito A e decisões A) representando o estilo de líder *laissez-faire* (a aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização); o ***cluster* 2** é constituído pelas variáveis (conflito D, convicções D, decisões D, sentido de humor D, emoções D e decisões C) representado o estilo de líder directivo/autocrático (a eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo das condições de trabalho de tal modo, que os elementos humanos interfiram num grau mínimo). o ***cluster* 3** é constituído pelas variáveis (empenho B, sentido de humor B, empenho D, emoções A, emoções B, conflito B, convicções B e decisões B) representado o estilo de líder simpático (atenção concentrada nas necessidades dos colaboradores, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortadora e a um trabalho cordial); o ***cluster* 4** é constituído pelas variáveis (empenho C, sentido de humor C, conflito C e convicções C) representando o estilo de líder intermédio (um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do

equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral dos colaboradores num nível satisfatório); e o ***cluster* 5** é constituído pelas variáveis (emoções E, empenho E, sentido de humor E, conflito E, convicções E e decisões E) representando o estilo de líder integrador (a realização do trabalho é conseguida por colaboradores comprometidos: a interdependência através de um «interesse comum» no objectivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e de respeito).

Com base nos dados obtidos nos diferentes *clusters*, obtém-se as seguintes percentagem na atribuição que os colaboradores fazem dos diferentes estilos de líder, como nos mostra o Quadro 3.4.

QUADRO 3.4 – Percentagem atribuídas pelos colaboradores em cada um dos estilos de liderança.

Estilos de Liderança	**Percentagem (%) atribuída**
Integrador	55,50%
Intermédio	21,10%
Simpático	12,10%
Laissez-faire	6,20%
Directivo/autocrático	5,10%

O instrumento de medida dos estilos de liderança foi um questionário composto por seis grupos de afirmações, com cinco alíneas cada afirmação, pertencente cada alínea a um dos cinco estilos de líder, num total de 30 itens, adaptado de Rego e Cunha (2007a). Os dados obtidos foram submetidos a uma análise *clusters*.

Na presente investigação verifica-se consistência com a estrutura identificada por Rego e Cunha (2007a), uma vez que, os estilos de liderança em estudo são adequados para o universo em que foram aplicados.

3.3.2.2 – Comparação dos *scores* da Liderança com as variáveis da Caracterização da Amostra

A análise da variável liderança em relação às variáveis da caracterização da amostra, serão, analisadas através da frequência cruzada dos valores médios e desvio padrão, para verificação da tendência em cada uma das variáveis. Utilizamos também,

os testes de *Mann-Whitney*[31] e *Kruskal-Wallis*[32], que são testes não paramétricos que possibilitam verificar a igualdade de comportamentos de dois grupos de casos ou a existência de diferenças nos pós-teste entre condições experimentais (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

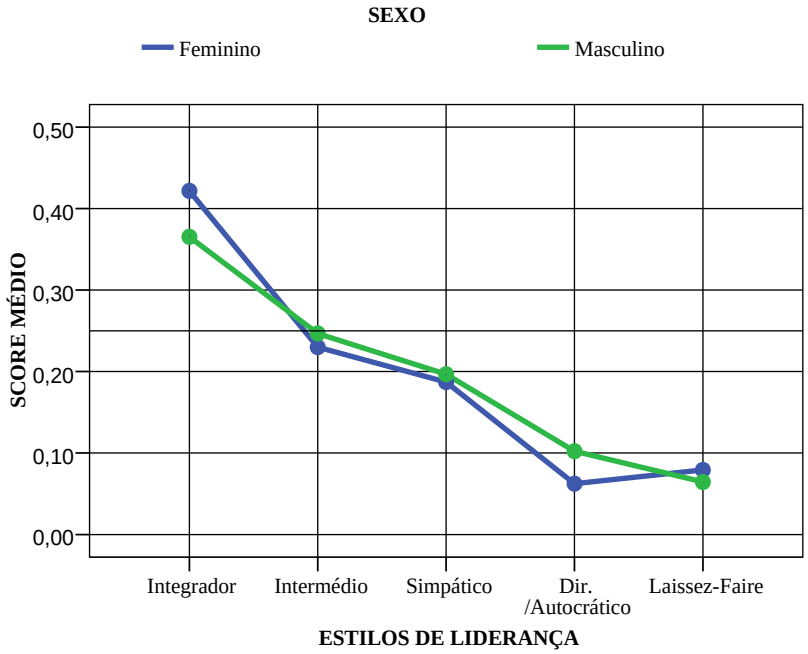


FIGURA 3.15 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e sexo.

Ao comparar as dimensões da liderança e sexo, verificamos que os colaboradores do sexo feminino apontam com maior frequência a existência de um líder integrador e *laissez-faire*; enquanto que os colaboradores do sexo masculino consideram os seus superiores como líderes intermédios, simpáticos e/ou directivo/autocrático (Figura 3.15).

[31] Teste de *Mann-Whitney* compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre duas populações correspondentes. Este teste é de utilização preferível ao teste *t* quando há violação da normalidade, ou quando os *n*'s são pequenos, ou ainda quando as variáveis são de nível pelo menos ordinal independentes; **nota:** $p<0,05$*, $p<0,01$** e $p<0,001$*** (ver Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

[32] Teste de *Kruskal-Wallis* é aplicado a variáveis de nível pelo menos ordinal e é também uma alternativa ao *One-Way-Anova*. Este teste usa-se para testar a hipótese de igualdade no que se refere a um parâmetro de localização de três ou mais amostras; **nota:** $p<0,05$*, $p<0,01$** e $p<0,001$*** (ver Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

QUADRO 3.5 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e sexo.

Sexo	Estilos de Liderança				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Masculino	0,37 (0,29)	0,25 (0,24)	0,20 (0,18)	0,10 (0,18)	0,06 (0,13)
Feminino	0,42 (0,31)	0,23 (0,24)	0,19 (0,17)	0,06 (0,14)	0,08 (0,18)
Teste de Hipótese Mann Whitney	Z=-1,288 P=0,198 ns	Z=-0,600 P=0,548 ns	Z=-0,349 P=0,727 ns	Z=-1,845 P=0,065 ns	Z=-0,138 P=0,890 ns

Aplicando o teste de Mann-Whitney, tal como nos mostra o Quadro 3.5, os p(s) > 0,05, logo aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios dos estilos de liderança são significativamente iguais; isto é o sexo dos colaboradores não influencia significativamente a percepção que estes tem sobre a liderança dos seus superiores.

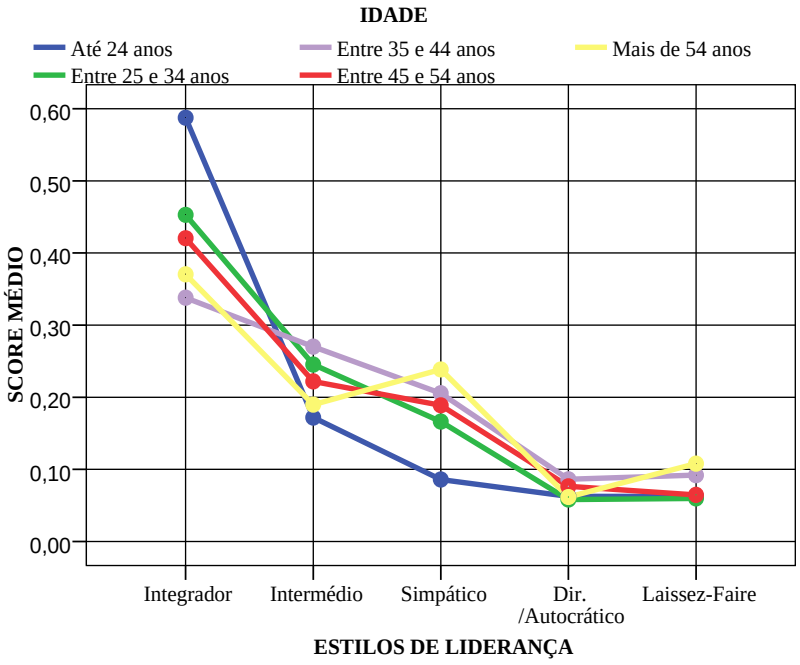


FIGURA 3.16 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e idade.

Ao comparar as dimensões da liderança e idade, verificamos que os colaboradores com idade até aos 24 anos apresentam maior *score* que os colaboradores com outras idades no estilo de líder integrador; os colaboradores com idade intermédia (entre 35 e 44 anos) apresentam maiores pontuações no estilo de líder intermédio e directivo/autocrático; por fim, os profissionais com maior idade (mais de 54 anos) apontam tendencialmente mais os estilos de líder simpático e *laissez-faire*, quando comparados com os colaboradores com outras idades (Figura 3.16).

QUADRO 3.6 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e idade.

Idade	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Até aos 24 anos	**0,59 (0,34)**	0,17 (0,24)	**0,09 (0,11)**	0,06 (0,08)	0,06 (0,18)
Entre 25 e 34 anos	0,45 (0,31)	0,25 (0,25)	0,17 (0,17)	0,06 (0,13)	0,06 (0,13)
Entre 35 e 44 anos	0,34 (0,30)	0,27 (0,25)	0,21 (0,19)	0,09 (0,16)	0,09 (0,20)
Entre 45 e 54 anos	0,42 (0,29)	0,22 (0,24)	0,19 (0,17)	0,08 (0,16)	0,06 (0,15)
Mais de 54 anos	0,37 (0,30)	0,19 (0,21)	0,24 (0,17)	0,06 (0,16)	0,11 (0,20)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ2=13,214 P=0,010 ***	χ2=5,463 P=0,243 ns	**χ2=14,999 P=0,005****	χ2=2,606 P=0,626 ns	χ2=2,744 P=0,601 ns

O Quadro 3.6, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder intermédio, directivo/autocrático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente da idade. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação dos estilos de líder integrador e simpático; classificando os colaboradores com idade até aos 24 anos as chefias como mais integradores (0,59) e menos simpáticas (0,09), quando comparados com os outros grupos etários.

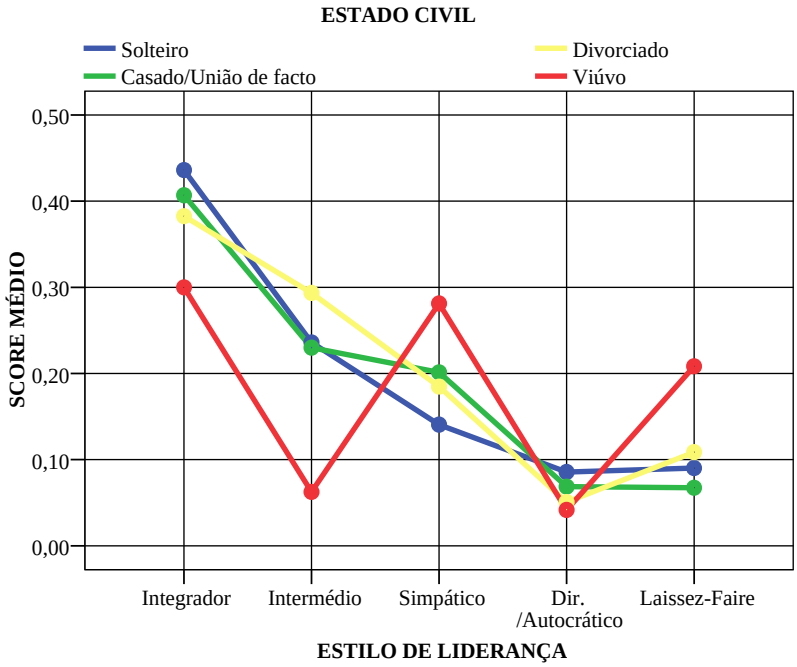


FIGURA 3.17 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e estado civil.

Ao comparar as dimensões da liderança e estado civil, verificamos que colaboradores solteiros apresentam maior *score* que os colaboradores com outro estado civil no estilo de líder integrador; tendencialmente os colaboradores com estado civil de viúvo apresentam maiores pontuações no estilo de líder simpático e *laissez-faire*, quando comparados com os colaboradores com outro estado civil; estes resultados estão de certa forma relacionados com a idade dos colaboradores (Figura 3.17).

QUADRO 3.7 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e estado civil.

Estado Civil	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Solteiro	0,44 (0,33)	0,24 (0,26)	**0,14 (0,16)**	0,09 (0,16)	0,09 (0,20)
Casado/União de Facto	0,41 (0,30)	0,23 (0,24)	0,20 (0,17)	0,07 (0,15)	0,07 (0,16)
Divorciado	0,38 (0,28)	0,29 (0,22)	0,18 (0,19)	0,05 (0,09)	0,11 (0,18)
Viúvo	0,30 (0,26)	0,06 (0,13)	**0,28 (0,06)**	0,04 (0,08)	0,21 (0,25)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	χ2=1,046 P=0,790 ns	χ2=4,675 P=0,197 ns	**χ2=10,972 P=0,012***	χ2=1,982 P=0,576 ns	χ2=4,672 P=0,197 ns

O Quadro 3.7, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder integrador, intermédio, directivo/autocrático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente do estado civil. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilo de líder simpático; classificando os colaboradores com estado civil de viúvo os superiores como mais simpáticos (0,28) e os com estado civil de solteiro menos simpático (0,14).

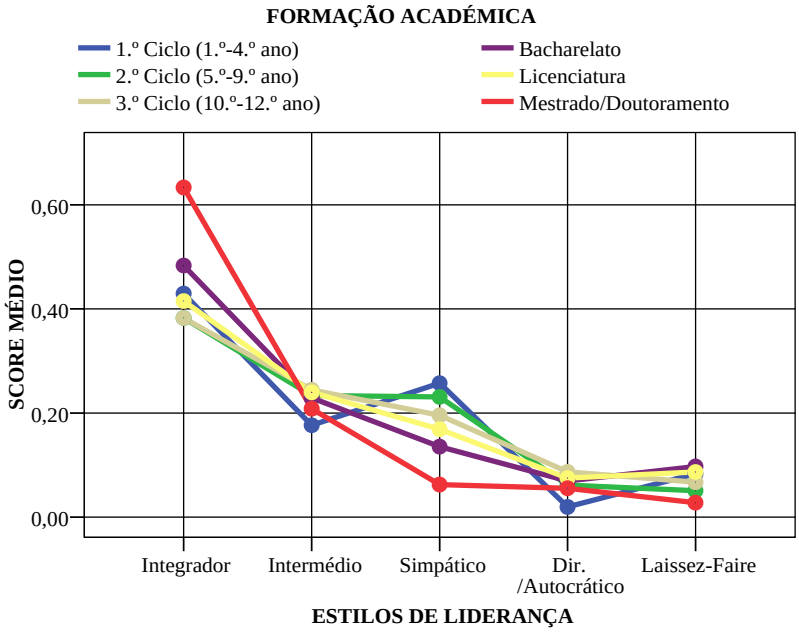


FIGURA 3.18 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e formação académica.

Ao comparar as dimensões da liderança com a formação académica, verificamos que os colaboradores com formação académica de Mestrado/Doutoramento apresentam maior *score* que os colaboradores com outro nível de formação académica no estilo de líder integrador e menores no estilo de líder simpático, quando comparados com os grupos de colaboradores com outra formação académica; tendencialmente os colaboradores com menores habilitações literárias (1.º, 2.º e 3.º ciclos) apresentam maiores pontuações no estilo de líder simpático e menores no estilo de líder integrador, quando comparados com os colaboradores com mais habilitações literárias (Figura 3.18).

QUADRO 3.8 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e formação académica.

Formação Académica	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
1.º Ciclo (1.º - 4.º ano)	0,43 (0,27)	0,18 (0,20)	**0,26 (0,15)**	0,02 (0,05)	0,08 (0,14)
2.º Ciclo (5.º - 9.º ano)	0,38 (0,29)	0,23 (0,22)	**0,23 (0,18)**	0,06 (0,15)	0,05 (0,14)
3.º Ciclo (10.º - 12.º ano)	0,38 (0,30)	0,24 (0,23)	**0,20 (0,17)**	0,09 (0,18)	0,07 (0,15)
Bacharelato	0,48 (0,35)	0,23 (0,17)	0,14 (0,18)	0,07 (0,15)	0,10 (0,17)
Licenciatura	0,42 (0,32)	0,24 (0,26)	0,17 (0,17)	0,08 (0,14)	0,09 (0,19)
Mestrado/Doutoramento	0,63 (0,37)	0,21 (0,40)	0,06 (0,07)	0,06 (0,14)	0,03 (0,07)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	χ2=4,558 P=0,472 ns	χ2=3,263 P=0,660 ns	**χ2=20,411 P=0,001****	χ2=6,331 P=0,275 ns	χ2=2,757 P=0,737 ns

O Quadro 3.8, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder integrador, intermédio, directivo/autocrático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente da formação académica. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilo de líder simpático; classificando os colaboradores com menores habilitações (1.º, 2.º e 3.º ciclos) as chefias como mais simpáticas (0,26; 0,23 e 0,20, respectivamente).

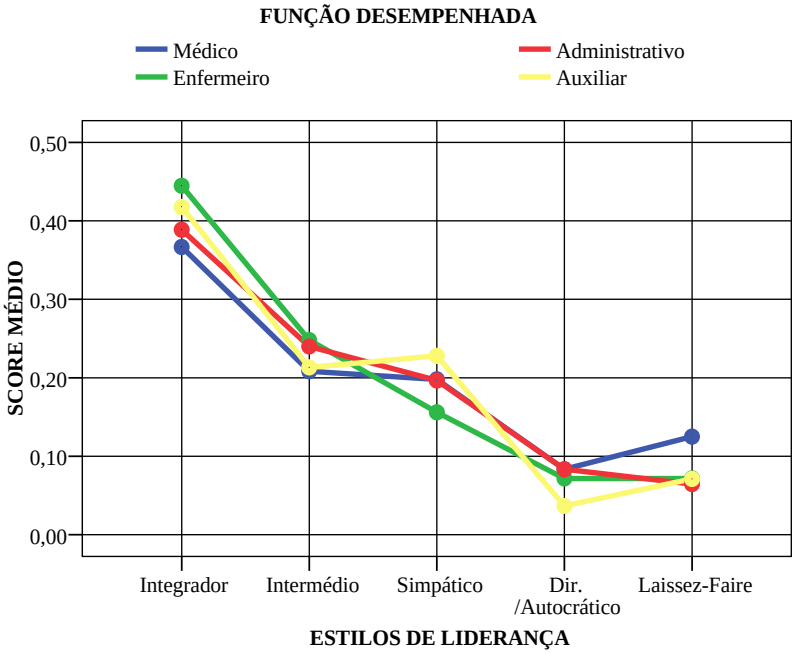


FIGURA 3.19 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e função desempenhada.

Ao comparar as dimensões da liderança e função desempenhada, verificamos que os colaboradores da classe de enfermagem apresentam maiores *scores* que os colaboradores de outra classe profissional nos estilos de líder integrador e intermédio; os auxiliares apresentam maiores pontuações no estilo de líder simpático e menores no directivo/autocrático; ao passo que os médicos apresentam maiores pontuações no estilo *laissez-faire* e menores o integrador, quando comparados com os colaboradores de outras classes profissionais (Figura 3.19).

QUADRO 3.9 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e função desempenhada.

Função Desempenhada	Estilos de Liderança				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Médico	0,37 (0,34)	0,21 (0,26)	0,20 (0,21)	0,08 (0,19)	0,13 (0,22)
Enfermeiro	0,44 (0,32)	0,25 (0,26)	**0,16 (0,17)**	0,07 (0,12)	0,07 (0,18)
Administrativo	0,39 (0,29)	0,24 (0,23)	0,20 (0,17)	0,08 (0,17)	0,06 (0,15)
Auxiliar	0,42 (0,29)	0,21 (0,21)	**0,23 (0,15)**	0,04 (0,10)	0,07 (0,13)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2$=3,021 P=0,388 ns	$\chi 2$=1,987 P=0,575 ns	**$\chi 2$=12,478 P=0,006****	$\chi 2$=5,973 P=0,113 ns	$\chi 2$=6,483 P=0,090 ns

O Quadro 3.9, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder integrador, intermédio, directivo/autocrático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente da função desempenhada. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilo de líder simpático; classificando os colaboradores da classe auxiliar as chefias como mais simpáticas (0,23) e menos simpáticas (0,16) a classe de enfermagem.

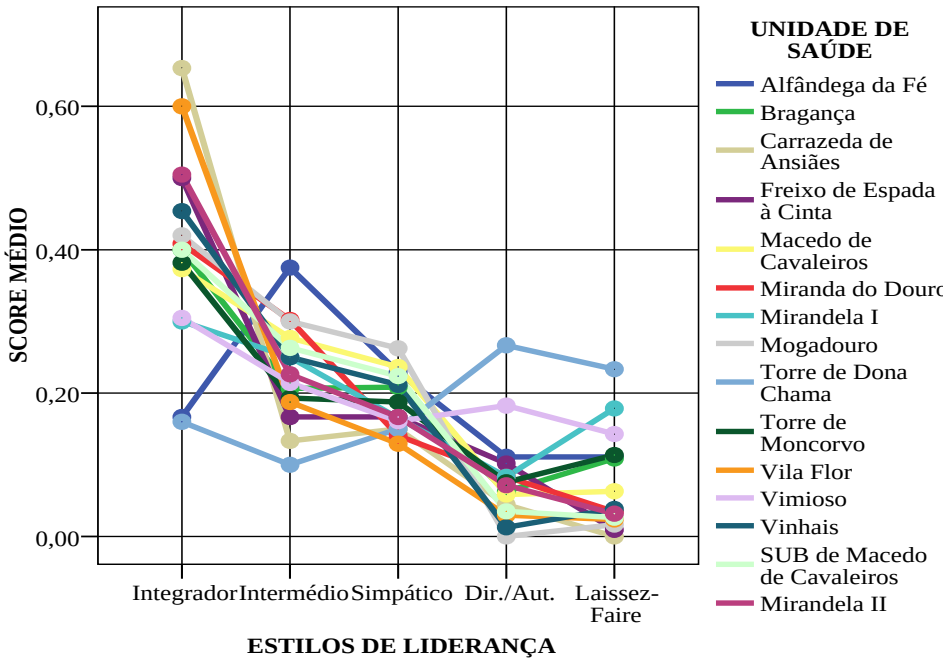


FIGURA 3.20 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e unidade de saúde.

Ao comparar as dimensões da liderança e unidade de saúde, verificamos que os colaboradores das unidades de saúde de Carrazeda de Ansiães e Vila Flor apresentam maiores *scores* e que os colaboradores de Torre de Dona Chama e Alfândega da Fé apresentam menores *scores* do que outra unidade de saúde no estilo de líder integrador; o etilo de líder intermédio apresenta maior *score* na unidade de saúde de Alfândega da Fé e menor *score* na unidade de saúde de Torre de Dona Chama; para o estilo de líder simpático a unidade de saúde de Mogadouro apresenta maior *score* e a unidade de saúde de Vila Flor menor *score*; já no estilo de líder directivo/autocrático a unidade de saúde de Torre de Dona Chama apresenta maior *score* e a unidade de saúde de Mogadouro o menor *score*; por fim, no estilo de líder laissez-faire a unidade de saúde de Torre de Dona Chama apresenta o maior *score* e a unidade de saúde Carrazeda de Ansiães o menor *score* (Figura 3.20).

QUADRO 3.10 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e unidade de saúde.

Unidade de Saúde	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Alfândega da Fé	**0,17 (0,20)**	0,38 (0,32)	0,23 (0,19)	0,11 (0,16)	0,11 (0,21)
Bragança	0,40 (0,35)	0,21 (0,21)	021 (0,19)	0,06 (0,16)	0,11 (0,21)
Carrazeda de Ansiães	**0,65 (0,30)**	0,13 (0,19)	0,15 (0,23)	0,04 (0,08)	**0,00 (0,00)**
Freixo de Espada à Cinta	0,50 (0,34)	0,17 (0,17)	0,17 (0,17)	0,10 (0,21)	**0,01 (0,04)**
Macedo de Cavaleiros	0,37 (0,29)	0,28 (0,26)	0,24 (0,17)	0,06 (0,13)	0,06 (0,16)
Miranda do Douro	0,41 (0,32)	0,30 (0,28)	0,14 (0,13)	0,08 (0,12)	0,03 (0,07)
Mirandela I	0,30 (0,26)	0,25 (0,25)	0,17 (0,17)	0,08 (0,13)	**0,18 (0,29)**
Mogadouro	0,42 (0,22)	0,30 (0,16)	0,26 (0,20)	**0,00 (0,00)**	0,02 (0,05)
Torre de Dona Chama	**0,16 (0,09)**	0,10 (0,22)	0,15 (0,16)	**0,27 (0,35)**	**0,23 (0,15)**
Torre de Moncorvo	0,38 (0,24)	0,19 (0,22)	0,19 (0,18)	0,08 (0,12)	0,11 (0,17)
Vila Flor	**0,60 (0,24)**	0,19 (0,27)	0,13 (0,12)	0,03 (0,07)	0,02 (0,06)
Vimioso	0,30 (0,28)	0,21 (0,24)	0,16 (0,16)	**0,18 (0,24)**	0,14 (0,21)
Vinhais	0,45 (0,30)	0,25 (0,23)	0,21 (0,20)	**0,01 (0,05)**	0,04 (0,11)
SUB Macedo de Cavaleiros	0,40 (0,24)	0,26 (0,16)	0,22 (0,13)	0,04 (0,09)	0,03 (0,06)
Mirandela II	0,50 (0,33)	0,23 (0,27)	0,17 (0,15)	0,07 (0,11)	0,03 (0,07)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ2=45,910 P<0,001*****	χ2=19,613 P=0,143 ns	χ2=17,126 P=0,250ns	**χ2=33,738 P=0,002****	**χ2=44,479 P<0,001*****

O Quadro 3.10, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder intermédio e simpático são significativamente iguais independentemente da unidade de saúde. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação dos estilos de líder integrador, apresentando pontuações mais elevadas nas unidades de saúde de Carrazeda de Ansiães (0,65) e Vila Flor (0,60) e menores nas unidades de saúde de Torre de Dona Chama (0,16) e Alfândega da Fé (0,17); no estilo de líder directivo/autocrático, apresentando pontuações mais elevadas nas unidade de saúde Torre de Dona Chama (0,27) e Vimioso (0,18) e menores em Mogadouro (0,00) e Vinhais (0,01); e no estilo de líder *laissez-faire*, apresentando pontuações mais elevadas em Torre de Dona Chama (0,23) e Mirandela I (0,18) e menores em Carrazeda de Ansiães (0,00) e Freixo de Espada à Cinta (0,01).

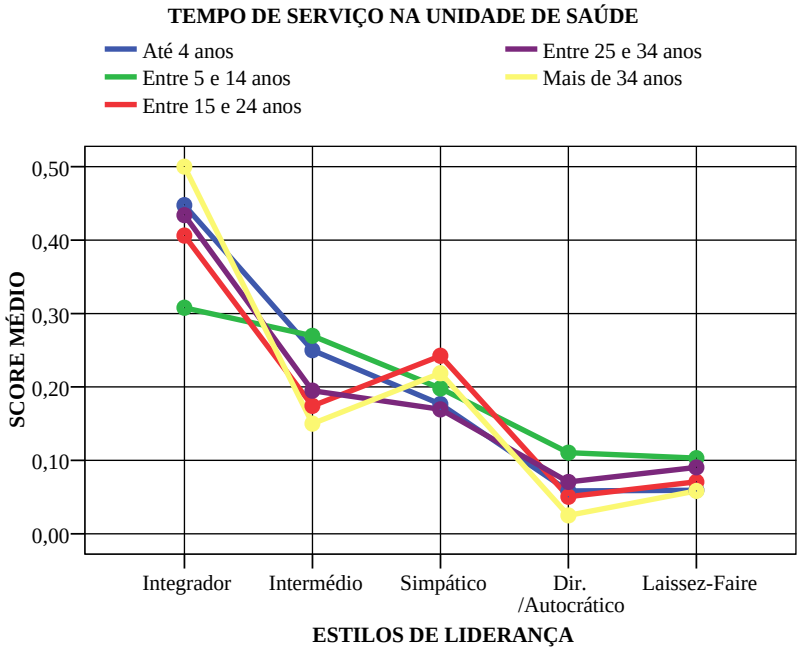


FIGURA 3.21 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e tempo de serviço na unidade de saúde.

Ao comparar as dimensões da liderança e o tempo de serviço na unidade de saúde, verificamos que os colaboradores com mais de 34 anos de serviço na unidade de saúde apresentam maiores *scores* que os colaboradores com menor tempo de serviço na unidade de saúde para o estilo de líder integrador e menores *scores* para o estiolo de líder intermédio, directivo/autocrático e *laissez-faire*; os colaboradores com tempo de

serviço na unidade de saúde intermédio (entre 15 a 24 anos) revelam maior pontuação para o estilo de líder simpático; os colaboradores com tempo de serviço na unidade de saúde entre 5 a 14 anos evidenciam maior pontuação para o estilo de líder *laissez-faire* e menor para o estilo de líder integrador, quando comparados com os profissionais possuidores de outros tempos de serviço nessa unidade de saúde (Figura 3.21).

QUADRO 3.11 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e tempo de serviço na unidade de saúde.

Tempo de Serviço na Unidade de Saúde	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Até 4 anos	0,45 (0,31)	0,25 (0,25)	0,18 (0,17)	0,06 (0,13)	0,06 (0,14)
Entre 5 e 14 anos	**0,31 (0,31)**	0,27 (0,26)	0,20 (0,19)	**0,11 (0,18)**	0,10 (0,20)
Entre 15 e 24 anos	0,41 (0,29)	0,17 (0,18)	0,24 (0,17)	0,05 (0,15)	0,07 (0,19)
Entre 25 e 34 anos	0,43 (0,27)	0,19 (0,21)	0,17 (0,15)	0,07 (0,15)	0,09 (0,18)
Mais de 34 anos	**0,50 (0,31)**	0,15 (0,19)	0,22 (0,19)	**0,03 (0,06)**	0,06 (0,19)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ2=15,228 P=0,004***	χ2=7,227 P=0,124 ns	χ2=5,839 P=0,211ns	**χ2=10,735 P=0,030***	χ2=4,982 P=0,289ns

O Quadro 3.11, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder intermédio, simpático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente do tempo de serviço na unidade de saúde. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilo de líder integrador apresentando pontuações mais elevadas no tempo de serviço de mais de 34 anos (0,50) e mais baixas entre 5 e 14 anos (0,31); e no estilo de líder directivo/autocrático apresentando pontuações mais elevadas entre 5 e 14 anos (0,11) e mais baixas nos de mais de 34 anos (0,03) de serviço na unidade de saúde.

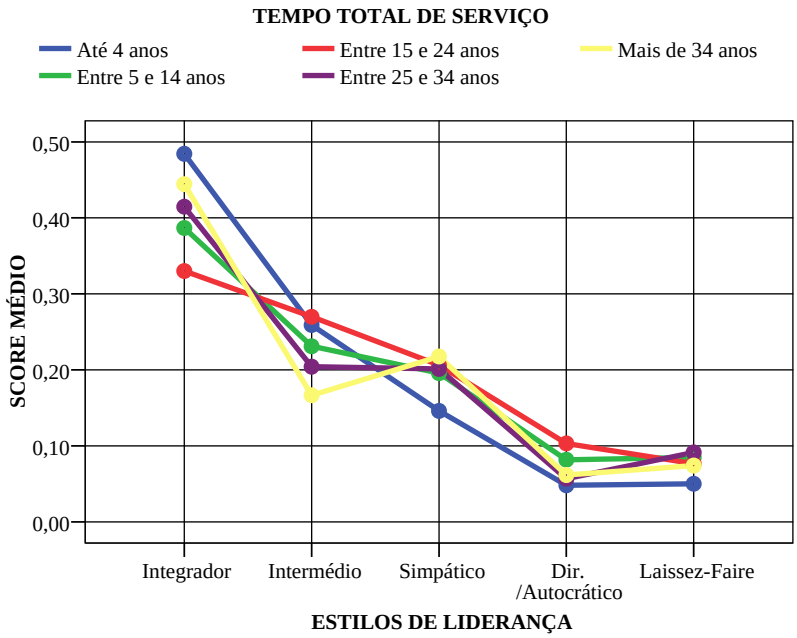


FIGURA 3.22 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e tempo total de serviço.

Ao comparar as dimensões da liderança e tempo total de serviço, verificamos que os colaboradores com tempo total de serviço até 4 anos apresentam maiores *scores* que os colaboradores com mais tempo total de serviço para o estilo de líder integrador e menores scores para os estilos de líder simpático, directivo/autocrático e *laissez-faire*; os colaboradores com tempo total de serviço de mais de 34 anos revelam maior pontuação para o estilo de líder simpático, quando comparados com os colaboradores possuidores de outros tempos de serviço (Figura 3.22).

QUADRO 3.12 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e tempo total de serviço.

Tempo Total de Serviço	**Estilos de Liderança**				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Até 4 anos	**0,48 (0,28)**	0,26 (0,26)	0,15 (0,15)	0,05 (0,09)	0,05 (0,14)
Entre 5 e 14 anos	0,39 (0,34)	0,23 (0,23)	0,20 (0,18)	0,08 (0,17)	0,08 (0,18)
Entre 15 e 24 anos	**0,33 (0,30)**	0,27 (0,25)	0,21 (0,19)	0,10 (0,18)	0,08 (0,15)
Entre 25 e 34 anos	0,41 (0,28)	0,20 (0,22)	0,20 (0,16)	0,06 (0,13)	0,09 (0,19)
Mais de 34 anos	0,44 (0,30)	0,17 (0,22)	0,22 (0,18)	0,06 (0,14)	0,07 (0,20)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ2=11,126 P=0,025***	χ2=5,395 P=0,249 ns	χ2=7,594 P=0,108ns	χ2=3,753 P=0,440ns	χ2=4,189 P=0,381ns

O Quadro 3.12, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder intermédio, simpático, directivo/autocrático e *laissez-faire* são significativamente iguais independentemente do tempo total de serviço. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilos de líder integrador apresentando pontuações mais elevadas no tempo total de serviço até 4 anos (0,48) e mais baixas entre os15 e 24 anos (0,33).

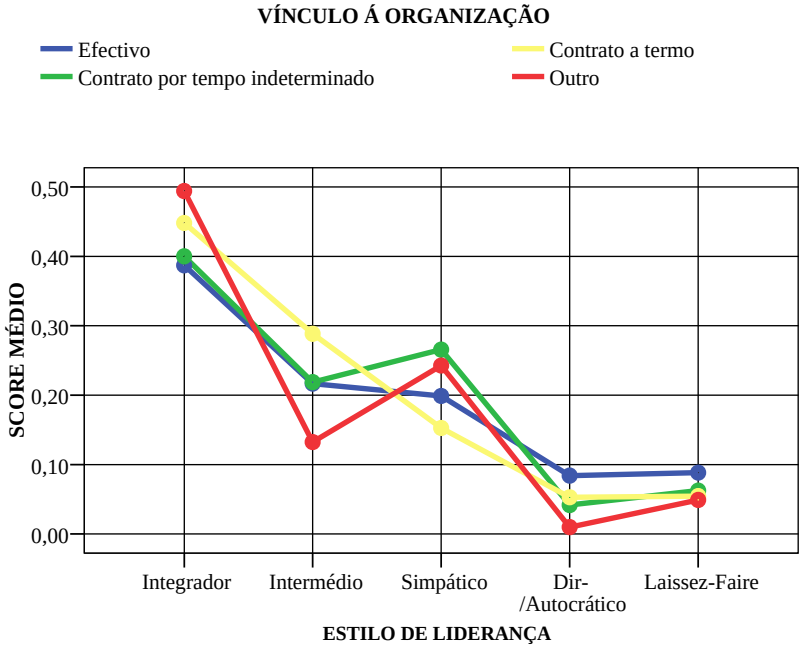


FIGURA 3.23 – Gráficos dos *scores* médios da variável: liderança e vínculo à organização.

Ao comparar as dimensões da liderança e vínculo à organização, verificamos que os colaboradores que possuem um outro tipo de vínculo à organização apresentam maiores *scores* que os colaboradores que não têm este tipo de vínculo para o estilo de líder integrador; os colaboradores com um contracto por tempo indeterminado revelam maior pontuação para o estilo de líder simpático; por fim os profissionais com um vínculo efectivo à organização evidenciam maior pontuação para o estilo de líder *laissez-faire* e menor pontuação para o estilo de líder integrador (Figura 3.23).

QUADRO 3.13 – Comparação dos *scores* médios da variável: liderança e vínculo à organização.

Vínculo à Organização	Estilos de Liderança				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Efectivo	0,39 (0,31)	0,22 (0,23)	0,20 (0,17)	0,08 (0,16)	0,09 (0,19)
Contrato por tempo indeterminado	0,40 (0,45)	0,22 (0,25)	0,27 (0,26)	0,04 (0,08)	0,06 (0,12)
Contrato a termo	0,45 (0,29)	**0,29 (0,26)**	0,15 (0,15)	0,05 (0,12)	0,05 (0,13)
Outro	0,49 (0,31)	**0,13 (0,18)**	0,24 (0,22)	0,01 (0,04)	0,05 (0,10)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi2$=4,853 P=0,183ns	**$\chi2$=9,043 P=0,029 ***	$\chi2$=6,360 P=0,095 ns	$\chi2$=5,156 P=0,161ns	$\chi2$=1,365 P=0,714ns

O Quadro 3.13, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para os estilos de líder integrador, simpático, directivo/autocrático e laissez-faire são significativamente iguais independentemente do tempo total de serviço. Ao inverso, encontramos diferenças significativas na avaliação do estilos de líder intermédio apresentando pontuações mais elevadas no contrato a termo (0,29) e mais baixas no outro tipo de contrato (0,13).

Em síntese, apresentamos o Quadro 3.14 como as variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes nos diversos estilos de liderança.

QUADRO 3.14 – Caracterização global das variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes em função dos estilos de liderança.

Caracterização da Amostra	Estilos de Liderança				
	Integrador	**Intermédio**	**Simpático**	**Directivo/ Autocrático**	***Laissez-Faire***
Sexo					
Idade	✓		✓		
Estado civil			✓		
Formação académica			✓		
Função desempenhada			✓		
Unidade de saúde	✓			✓	✓
Tempo de serviço na unidade de saúde	✓			✓	
Tempo total de serviço	✓				
Vínculo à organização		✓			

3.3.3 – Análise descritiva dos valores das variável Motivação

As respostas à variável **motivação**[33] medida na terceira parte do questionário destina-se a medir a orientação dos colaboradores para cada uma das necessidades propostas por McClelland (1987), colocando em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que os colaboradores desenvolvem através da sua experiência, das necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem no local de trabalho ao longo da sua vida profissional (Teixeira, 2005), divididas em três tipos de necessidades: sucesso, afiliação e poder, como mostra a Figura 3.24.

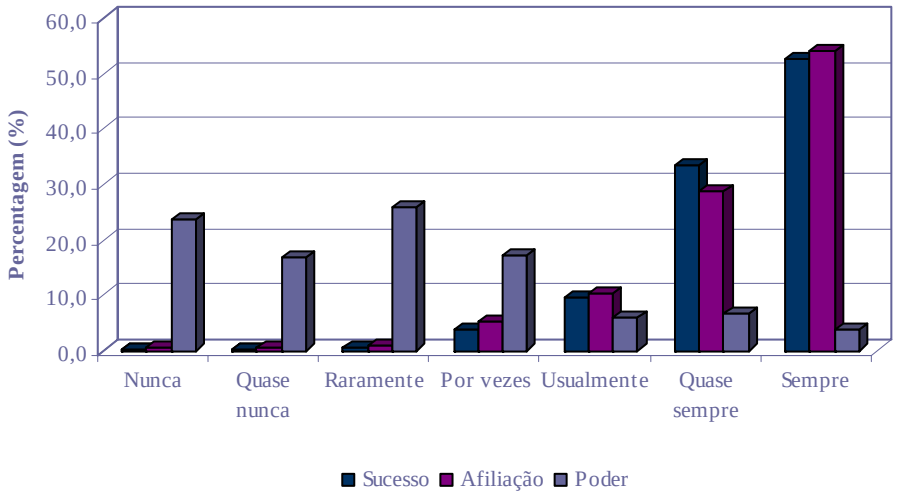


FIGURA 3.24 – Distribuição dos valores percentuais da variável motivação nas diferentes necessidades.

Na necessidade de **sucesso**, os colaboradores assumem um desejo forte de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema, a tendência para fixar objectivo moderadamente difíceis de alcançar e riscos calculados, com moderada probabilidade de sucesso e um desejo forte de obter *feedback* regular tendo em vista melhorar o desempenho, ou seja, querem "fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes" (Teixeira, 2005: 150), uma vez que 86,0% destes, têm quase sempre ou sempre esta necessidade. As restantes frequências, assumem nesta necessidade um valor pouco significativo.

[33] Ver tabela 2 do anexo IV.

Na necessidade de **afiliação**, os colaboradores assumem um desejo forte de aprovação e de confiança dos outros colaboradores, a tendência para agir em conformidade com os desejos, as normas e os valores dos outros, quando pressionados por colaboradores cuja amizade valorizam e um interesse genuíno e sincero pelos sentimentos dos outros, uma vez que 82,5% destes, têm quase sempre ou sempre esta necessidade. As restantes frequências, assumem também nesta necessidade um valor pouco significativo.

Na necessidade de **poder**, os colaboradores assumem uma reduzida preocupação em influenciar e orientar outros colaboradores, um baixo desejo de controlar os outros e uma fraca tendência para estabelecer relações de líder-liderado, ou seja, não "representando uma orientação para o pretígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas" (Cunha *et al.*, 2007: 159), uma vez que 66,4% destes, têm nunca, quase nunca ou raramente esta necessidade. A este dado há a acrescer o facto de 17,2% terem por vezes esta necessidade. As restantes frequências, assumem uma menor necessidade, surgindo com valores pouco significativos.

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

Para se traçar o perfil de motivação nas suas orientações para cada uma das necessidades, foram transpostas as pontuações médias de cada questão para os quadros que estão em anexo[34], para a obtenção da grelha seguinte, representativa do perfil motivacional dos colaboradores, conforme exercício proposto por Rego e Cunha (2007a).

[34] Ver tabela 4 do anexo IV.

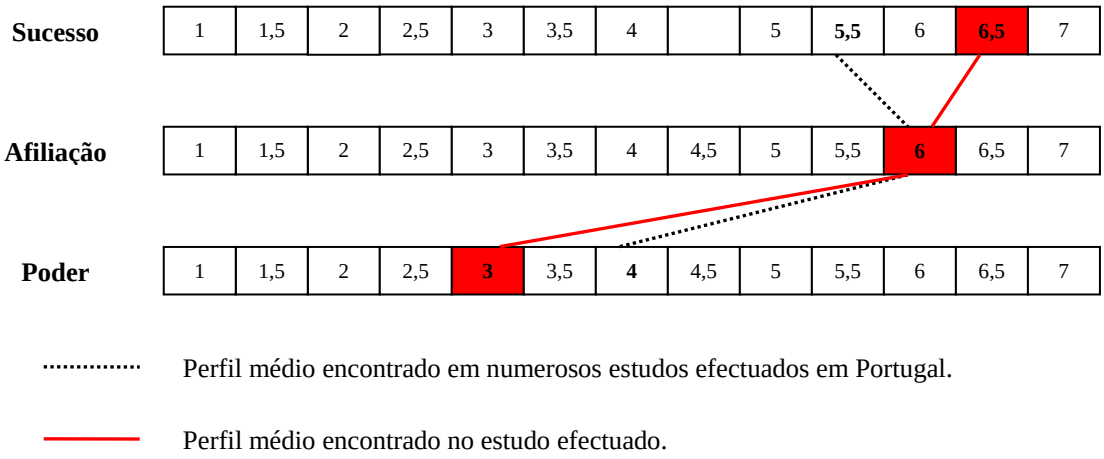


FIGURA 3.25 – Perfil de motivação dos colaboradores nas orientações para cada uma das necessidades de sucesso, afiliação e poder.

Este perfil encontrado difere um pouco do perfil médio encontrado nos numerosos estudos efectuados em Portugal (Rego & Cunha, 2007a), uma vez que, os colaboradores da ARS-Norte SRS de Bragança denotam uma elevada motivação quer para as necessidades de sucesso, quer para as necessidades afiliativas e uma baixa motivação para as necessidades de poder.

3.3.3.1 – Análise de Factorial Confirmatória

Para identificarmos as necessidades motivacionais dos colaboradores da ARS Norte – SRS de Bragança, procederemos a uma análise factorial confirmatória[35] dos respectivos itens do questionário relacionados com a motivação.

O objectivo da aplicação da técnica de análise factorial confirmatória foi obter um número reduzido de factores que permitam identificar as relações estruturais entre as variáveis que aferem as necessidades motivacionais dos colaboradores, identificados por Rego e Cunha (2007a). O método de extracção de factores a aplicar foi o método dos componentes principais através do método *Varimax*[36]. Os factores comuns retidos

[35] Técnica estatística que procura explicar a correlação entre variáveis originais, para estimar o(s) factor(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os factores (lactentes) às variáveis, ou seja, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessários para os descrever (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

[36] O método mais popular de rotação das componentes principais é o método de rotação *Varimax*. É um método ortogonal e pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero, isto é, o objectivo é maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal. A proporção de variância explicada por cada uma das componentes, mantém-se constante, apenas se distribuindo de modo diferente para que sejam

foram aqueles que apresentam um *eigenvalue* superior a 1, em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Maroco (2007) a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos factores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente. Para avaliar a validade à análise factorial confirmatória utilizou-se o critério KMO[37], com os critérios de classificação definidos em Maroco (2007). Os *scores* de cada sujeito em análise em cada um dos factores retidos foram obtidos pelo método de *Bartlett*[38], isto é, método dos mínimos quadrados ponderados.

Os dados relativos aos motivos foram submetidos a uma análise factorial confirmatória (Reis, 2001; Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008), tendo sido testado o modo tri-factorial sugerido em pesquisas anteriores (e.g., Rego & Carvalho, 2001, 2002; Rego & Cunha, 2007a).

A análise factorial confirmatória dos componentes principais para as 18 variáveis em estudo relativas às necessidades de motivação dos colaboradores inquiridos têm das suas diversas atitudes e comportamentos inclui 361 colaboradores. Tendo-se observado um KMO = 0,833 procedeu-se à análise factorial confirmatória, uma vez que a factorabilidade da matriz das correlações é Boa. A análise da consistência do modelo foi avaliada através do *alpha* de *Cronbach*[39]. Todas as variáveis

maximizadas as diferenças entre as contribuições das variáveis: aumentando as que mais contribuem para a formação da componente e diminuindo os pesos das que menos contribuem (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

37 O método mais utilizado para avaliar a qualidade dos dados é a medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), proposta por Kaiser (1970) e Kaiser e Rice (1974), citados em Maroco (2007). O KMO é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis (ver Maroco, 2007). Apesar de não existir um teste rigoroso para os valores KMO, de uma forma geral, estes podem ser adjectivados como (ver Reis, 2001; Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008): ≤ 0,5 – inaceitável;]0.5-0.6[- Mau, mas ainda aceitável;]0.6-0.7[- Medíocre;]0.7-0.8[- Média:]0.8-0.9[- Boa e]0.9-1,0[- Excelente.

38 O Teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual a um, logo, de as variáveis não estarem correlacionadas entre si. Quando a análise de componentes principais é aplicada a partir de uma matriz de correlações, uma forma de avaliar o grau de adequação dos dados à aplicação deste tipo de análise, consiste em testar se, na população, essa matriz é uma matriz identidade, ou seja, não existem correlações significativas entre as variáveis (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

39 O *alpha* de *Cronbach* é uma das medidas mais usadas para a verificação interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. A escala seguinte dá uma indicação aproximada para avaliar o valor de uma medida de fiabilidade: Muito Boa - *alpha* superior a 0,9; Boa - *alpha* entre 0,8 e 0,9; Razoável - *alpha* entre 0,7 e 0,8; Fraca - *alpha* entre 0,6 e 0,7; Inaceitável - *alpha* inferior a 0,6. A fiabilidade da escala de avaliação global relativamente ao serviço esperado na prestação de um serviço público de excelente qualidade foi medida através do *alpha* de *Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2008).

que saturavam mais que um factor serão eliminadas (o critério de saturação foi o coeficiente 0,50). Foram eliminados três itens (esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores; tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito; e fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho), ficando quinze variáveis em estudo. Tendo-se observado um KMO = 0,828, procedeu-se à análise factorial, uma vez que a factorabilidade da matriz das correlações é Boa.

De acordo com a regra de extracção dos factores com valores próprios superiores a 1, em consonância com o *Scree Plot*, é sugerido que sejam extraídos três factores (necessidades de poder, necessidades de sucesso e necessidades de afiliação) que explicam cerca de 49% da variabilidade total.

O Quadro 3.6 mostra o agrupamento dos 15 itens distribuídos pelos 3 factores, os valores próprios para cada factor e a percentagem de variância explicada e a consistência interna de cada factor a partir do coeficiente de *alpha* de *Cronbach*. Os resultados sugerem que o modelo se ajusta satisfatoriamente aos dados.

QUADRO 3.15 – Motivação dos colaboradores: análise factorial dos componentes principais, após rotação *varimax*.

	Factor 1 Necessidades de poder	**Factor 2** Necessidades de sucesso	**Factor 3** Necessidades de afiliação
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência	0,750		
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer	0,741		
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	0,710		
Procuro relacionar-me com pessoas influentes	0,687		
Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer"	0,507		
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor		0,764	
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências		0,729	
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro		0,704	
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador		0,642	
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio			0,697
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostem de mim			0,663
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros			0,590
Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível			0,570
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável			0,518
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações			0,508
Variância Explicada (%)	**23,973**	**16,940**	**8,118**
Consistência α Cronbach	**0,729**	**0,686**	**0,672**

KMO = 0,828 e teste de esfericidade de Bartlett = 1163,544 (significância: 0,000).

Assim, analisando o agrupamento das variáveis em factores obtém-se a seguinte interpretação para os factores encontrados: **factor 1**, está relacionado com as necessidades de poder (influenciar e orientar outros colaboradores; assumir posições de liderança espontaneamente; preocupar-se com o prestigio; gostar de provocar impacto; assumir riscos elevados), explicando 23,97% da variância total dos dados e com uma consistência de *alpha* de *Cronbach* de 0,729; **factor 2**, está relacionado com as necessidades de sucesso (assumir responsabilidades no desempenho das tarefas; fixar objectivos moderadamente difíceis de alcançar; alcançar sucesso), explicando 16,94% da variância total dos dados e com uma consistência de *alpha* de *Cronbach* de 0,69; e o **factor 3**, está relacionado com as necessidades de afiliação (aprovação e confiança dos

outros colaboradores; agir em conformidade com as normas e valores dos outros colaboradores; atribuir mais importância às pessoas do que às tarefas), explicando 8,12% da variância total dos dados e com uma consistência de *alpha* de *Cronbach* de 0,672.

O instrumento de medida da motivação dos colaboradores foi um questionário composto por 18 itens, adaptado de Rego e Cunha (2007a). Os dados obtidos foram submetidos a uma análise factorial dos componentes principais.

Nos três factores apresentam um valor de *alpha* superior a 0,6, mostrando uma consistência entre a teoria/dados de Rego e Cunha (2007a) e a presente investigação.

3.3.3.2 – Comparação dos *scores* da Motivação com as variáveis da Caracterização da Amostra

A análise da variável motivação em relação às variáveis da caracterização da amostra, serão, analisadas através da frequência cruzada dos valores médios e (desvio padrão), para verificação da tendência em cada uma das variáveis. Utilizamos também, os testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*, que são testes não paramétricos que possibilitam verificar a igualdade de comportamentos de dois grupos de casos ou a existência de diferenças nos pós-teste entre condições experimentais (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2008).

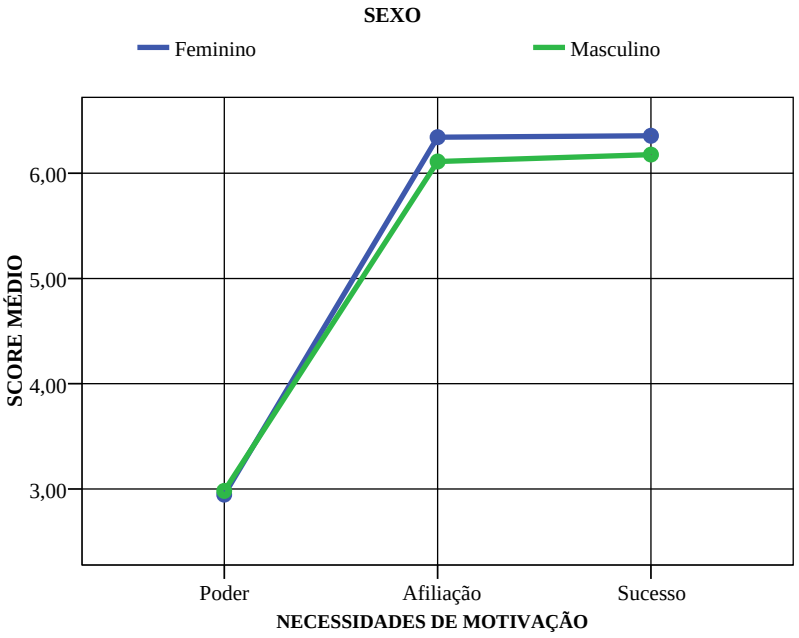


FIGURA 3.26 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e sexo.

Ao comparar as dimensões da motivação e sexo, verificamos que os colaboradores do sexo feminino apontaram maior *score* para as necessidades de afiliação e sucesso e menor *score* para as necessidades de poder (Figura 3.26).

QUADRO 3.16 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e sexo.

Sexo	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Masculino	2,98 (1,04)	6,11 (0,56)	6,18 (0,59)
Feminino	2,95 (1,11)	**6,34 (0,57)**	**6,36 (0,59)**
Teste de Hipótese Mann Whitney	Z=-0,408 P=0,683 ns	**Z=-3,428** **P=0,001 ****	**Z=-2,708** **P=0,007 ****

Aplicando o teste de Mann-Whitney, tal como mostra o Quadro 3.16 os p(s) > 0,05, logo aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios para as necessidades de poder dos colaboradores de saúde são significativamente iguais; Ao inverso, encontramos diferenças significativas nas necessidades de afiliação e sucesso dos colaboradores, evidenciando os colaboradores do sexo feminino mais necessidades de afiliação (6,34) e necessidades de sucesso (6,36) em relação ao sexo masculino.

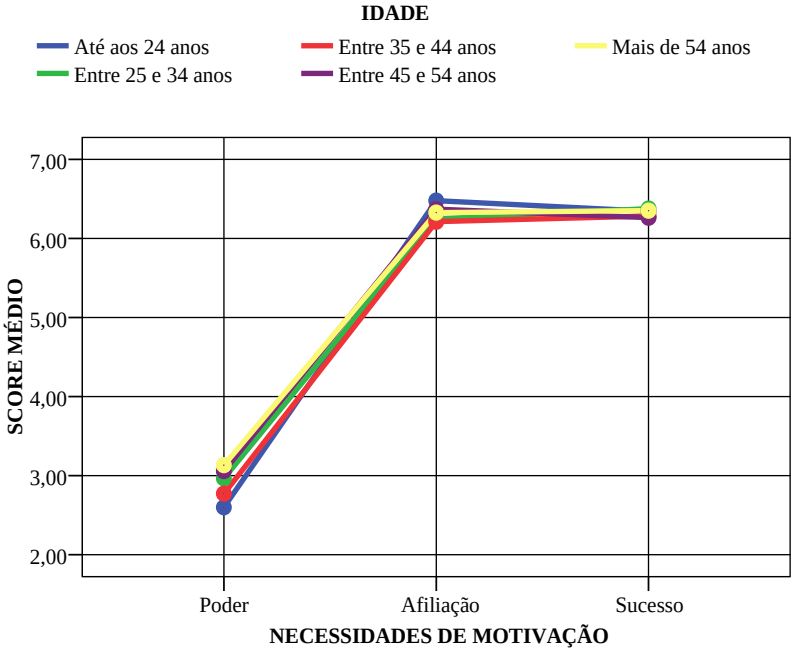


FIGURA 3.27 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e idade.

Ao comparar as dimensões da motivação e idade, verificamos que os colaboradores com idade até ao 24 anos apresentam maior *score* para as necessidades de afiliação; já para as necessidades de poder são os colaboradores com idade superior a 54 que evidenciam maior pontuação; por sua vez, todas os intervalos de idade revelam similar frequência para as necessidades de sucesso (Figura 3.27).

QUADRO 3.17 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e idade.

Idade	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Até aos 24 anos	2,60 (1,25)	6,48 (0,51)	6,34 (0,55)
Entre 25 e 34 anos	2,97 (1,05)	6,25 (0,58)	6,38 (0,54)
Entre 35 e 44 anos	2,77 (1,01)	6,21(0,57)	6,28 (0,61)
Entre 45 e 54 anos	3,06 (1,02)	6,37 (0,53)	6,26 (0,64)
Mais de 54 anos	3,13 (1,35)	6,33(0,64)	6,35 (0,60)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2$=5,975 P=0,210 ns	$\chi 2$=6,900 P=0,141 ns	$\chi 2$=1,745 P=0,783 ns

O Quadro 3.17, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0,05 aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios das necessidades de motivação são significativamente iguais, isto é a idade dos profissionais de saúde não influencia significativamente as suas necessidades motivacionais

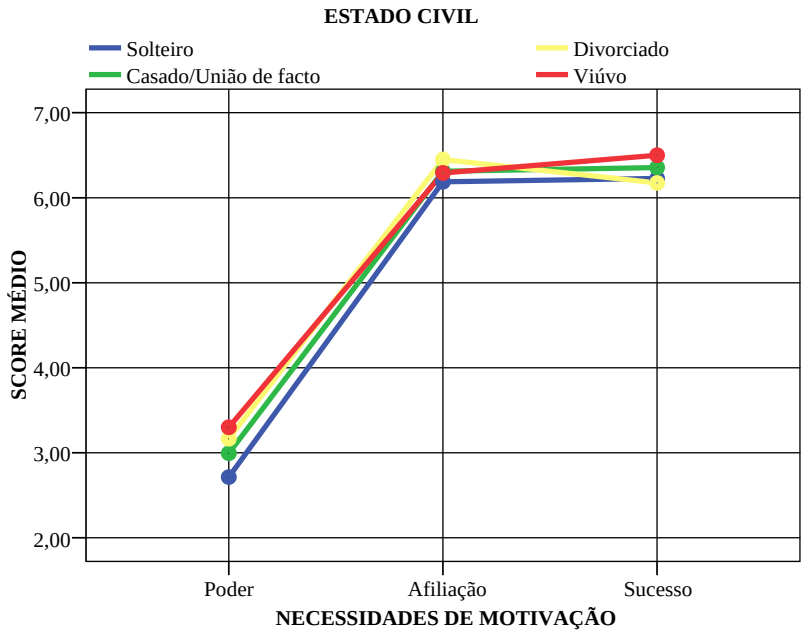


FIGURA 3.28 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e estado civil.

Ao comparar as dimensões da motivação estado civil, verificamos que colaboradores com estado civil de divorciado apresentam maior *score* para as necessidades de afiliação; as necessidades de poder e de sucesso dos colaboradores com estado civil de viúvo são os que revelam uma maior pontuação para estas necessidades, em comparação com os restantes estados civis (Figura 3.28).

QUADRO 3.18 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e estado civil.

Estado Civil	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Solteiro	2,71 (1,09)	6,19 (0,56)	6,23 (0,57)
Casado/União de Facto	2,99 (1,07)	6,31 (0,59)	6,35 (0,61)
Divorciado	3,17 (1,26)	6,45 (0,41)	6,17 (0,52)
Viúvo	3,30 (1,16)	6,29 (0,55)	6,50 (0,35)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2=4,749$ P=0,191 ns	$\chi 2=5,075$ P=0,166 ns	$\chi 2=6,895$ P=0,075 ns

O Quadro 3.18, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0,05 aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios das necessidades de motivação são significativamente iguais, isto é o estado civil dos colaboradores não influencia significativamente as necessidades motivacionais.

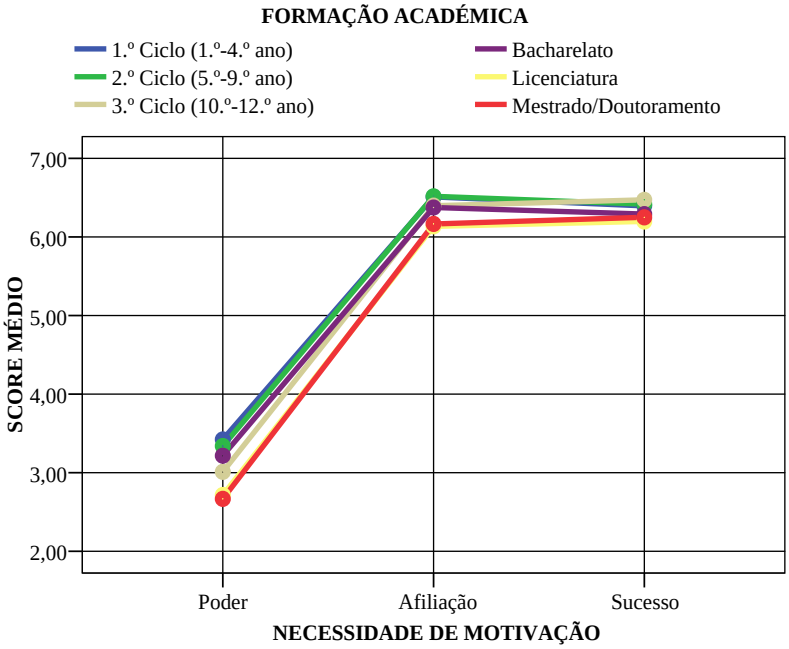


FIGURA 3.29 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e formação académica.

Ao comparar as dimensões da motivação e formação académica, verificamos que os colaboradores com o 1.º e 2.º ciclos de escolaridades apresentam maior *score* para as necessidades de afiliação, são também os que nas necessidades de poder apresentam uma maior frequência; já os colaboradores com o 3.º ciclo de escolaridade apresentam maior *score* para as necessidades de sucesso; por fim, os colaboradores com estudos superiores (licenciatura; mestrado/doutoramento) são os que apresentam menor *score* nas três dimensões das necessidades de motivação (Figura 3.29).

QUADRO 3.19 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e formação académica.

Formação Académica	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
1.º Ciclo (1.º - 4.º ano)	**3,42 (1,26)**	6,51 (0,50)	6,40 (0,60)
2.º Ciclo (5.º - 9.º ano)	3,34 (1,24)	**6,52 (0,42)**	**6,42 (0,59)**
3.º Ciclo (10.º - 12.º ano)	3,01 (1,13)	6,40 (0,55)	6,47 (0,54)
Bacharelato	3,22 (1,35)	6,38 (0,61)	6,29 (0,74)
Licenciatura	2,72 (0,93)	**6,13 (0,59)**	**6,20 (0,60)**
Mestrado/Doutoramento	**2,67 (0,62)**	6,17 (0,54)	6,25 (0,32)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**$\chi 2$=14,939 P=0,011 ***	**$\chi 2$=31,222 P<0,001*****	**$\chi 2$=19,516 P=0,002****

O Quadro 3.19, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, não aceitamos a hipótese nula e encontramos diferenças significativas nas necessidades de poder, apresentando um maior *score* os colaboradores com o 1.º ciclo de escolaridade (3,42) e menor os com mestrado/doutoramento (2,67); nas necessidades de afiliação, apresentando um maior *score* os colaboradores com o 2.º ciclo de escolaridade (6,52) e menor os com licenciatura (6,13); e nas necessidades de sucesso, apresentado maior *score* os colaboradores com o 3.º ciclo de escolaridade (6,47) e menor os com licenciatura (6,20). Os colaboradores com estudos superiores têm menores necessidades de motivação.

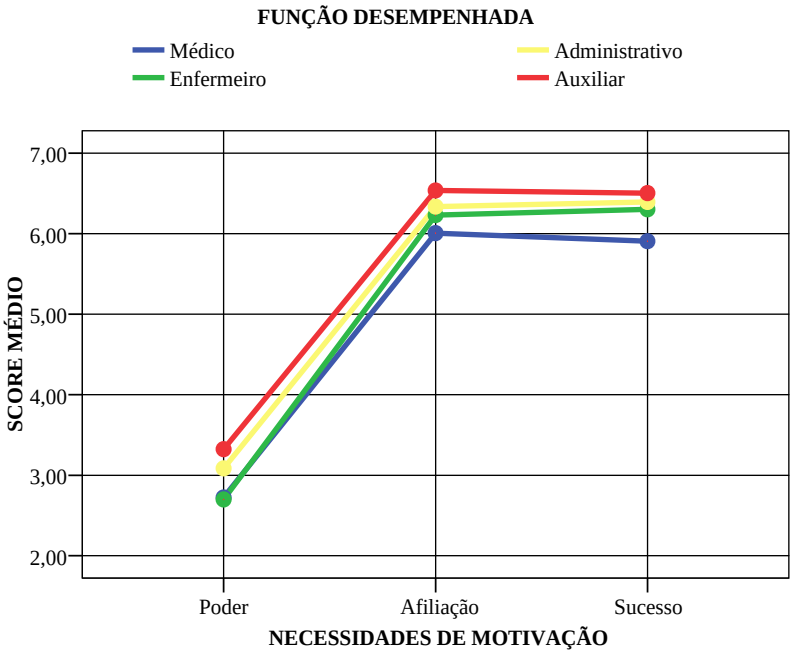


FIGURA 3.30 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e função desempenhada.

Ao comparar as dimensões da motivação e função desempenhada, verificamos que os colaboradores da classe auxiliar apresentam maior *score* para as necessidades de afiliação; nas necessidades de sucesso e poder são também os que apresentam uma maior pontuação; por sua vez, os colaboradores da classe médica são os que apresentam menor *score* para as necessidades de afiliação e sucesso, comparados com as restantes classes profissionais (Figura 3.30).

QUADRO 3.20 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e função desempenhada.

Função Desempenhada	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Médico	2,73 (0,89)	**6,01 (0,58)**	**5,91 (0,62)**
Enfermeiro	**2,70 (0,89)**	6,23 (0,56)	6,30 (0,54)
Administrativo	3,09 (1,15)	6,34 (0,58)	6,39 (0,59)
Auxiliar	**3,32 (1,31)**	**6,54 (0,47)**	**6,50 (0,52)**
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ^2=12,621 P=0,006 ****	**χ^2=30,739 P<0,001 *****	**χ^2=34,103 P<0,001 *****

O Quadro 3.20, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, não aceitamos a hipótese nula e encontramos diferenças significativas nas necessidades de poder, apresentando pontuações mais elevadas na classe auxiliar (3,32)

e menores a classe de enfermagem (2,70); diferenças significativas nas necessidades de afiliação, apresentando pontuações mais elevadas na classe auxiliar (6,54) e menores na classe médica (6,01); e diferenças significativas nas necessidades de sucesso, mais elevadas na classe auxiliar (6,50) e menores na classe médica (5,91). Os colaboradores com estudos superiores apresentam menores necessidades de motivação.

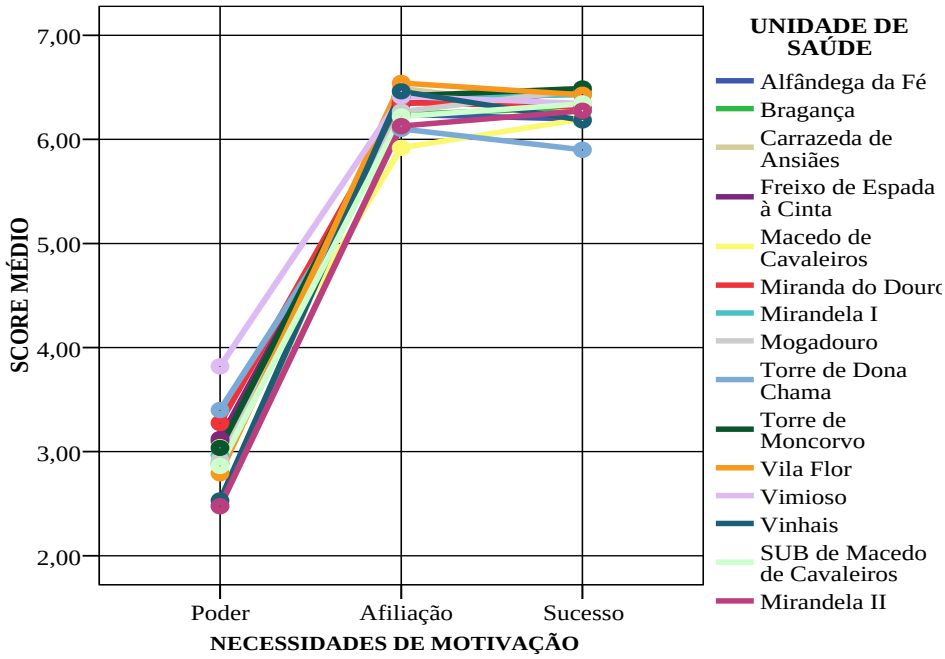


FIGURA 3.31 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e unidade de saúde.

Ao comparar as dimensões da motivação e unidade de saúde, verificamos que nas necessidades de poder as unidades de saúde de Vimioso e Torre de Dona Chama apresentam maior *score* e as de Mirandela II e Alfândega da Fé apresentam menor *score*; nas necessidades de afiliação a unidade de saúde de Vila Flor apresenta maior *score* e a de Macedo de Cavaleiros apresenta menor *score*; e nas necessidades de sucesso a unidade de saúde de Torre de Moncorvo apresenta maior *score* e a de Mirandela II e Torre de Dona Chama apresenta menor *score*, quando comparadas com as outras unidades de saúde (Figura 3.31).

QUADRO 3.21 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e unidade de saúde.

Unidade de Saúde	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Alfândega da Fé	3,10 (1,07)	6,24 (0,77)	6,19 (0,72)
Bragança	2,88 (1,05)	6,24 (0,57)	6,31 (0,62)
Carrazeda de Ansiães	**2,48 (1,22)**	6,49 (0,46)	6,28 (0,42)
Freixo de Espada à Cinta	3,12 (1,09)	6,34 (0,50)	6,44 (0,50)
Macedo de Cavaleiros	3,04 (1,03)	**5,92 (0,69)**	6,20 (0,73)
Miranda do Douro	3,28 (1,18)	6,35 (0,53)	6,31 (0,70)
Mirandela I	2,96 (1,45)	6,41 (0,52)	6,43 (0,63)
Mogadouro	2,92 (1,04)	6,27 (0,42)	6,48 (0,49)
Torre de Dona Chama	3,40 (0,57)	6,10 (0,64)	5,90 (0,22)
Torre de Moncorvo	3,04 (0,87)	6,42 (0,48)	6,49 (0,39)
Vila Flôr	2,79 (0,83)	**6,54 (0,48)**	6,43 (0,51)
Vimioso	**3,82 (1,26)**	6,41 (0,40)	6,35 (0,44)
Vinhais	2,53 (0,91)	6,46 (0,43)	6,18 (0,52)
SUB Macedo de Cavaleiros	2,86 (0,79)	6,22 (0,47)	6,34 (0,63)
Mirandela II	**2,48 (1,09)**	6,13 (0,76)	6,27 (0,67)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	**χ2=24,919 P=0,035 ***	**χ2=26,951 P=0,020 ***	χ2=12,321 P=0,501 ns

O Quadro 3.21, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0.05, aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios apontados para as necessidades de sucesso são significativamente iguais independentemente da unidade de saúde. Ao inverso, encontramos diferenças significativas nas necessidades de poder, apresentando pontuações mais elevadas na unidade de saúde de Vimioso (3,82) e menores na unidade de saúde de Carrazeda de Ansiães (2,48) e Mirandela II (2,48); e encontramos diferenças significativas nas necessidades de afiliação, apresentando pontuações mais elevadas na unidade de Vila Flor (6,54) e menores na unidade Macedo de Cavaleiros (5,92).

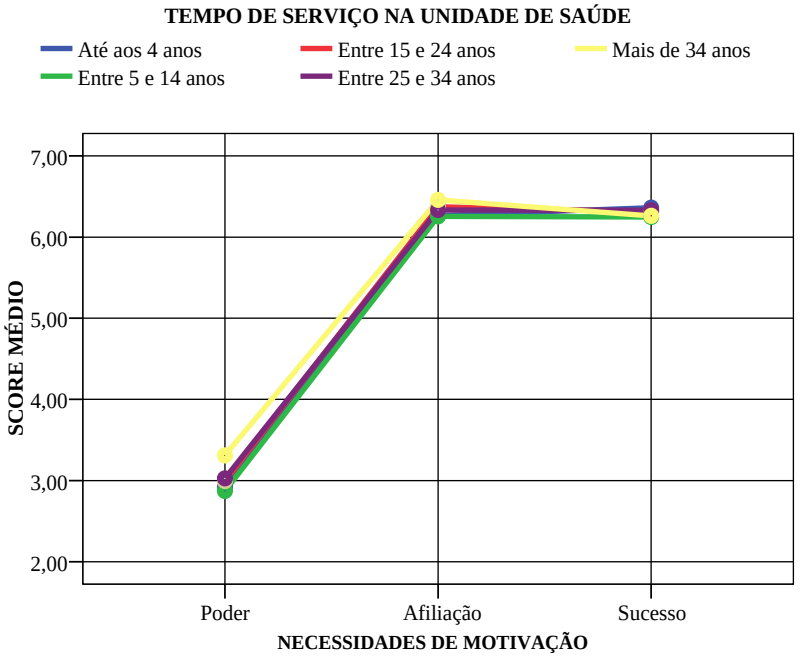


FIGURA 3.32 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e tempo de serviço na unidade de saúde.

Ao comparar as dimensões da motivação e tempo de serviço na unidade de saúde, verificamos que os colaboradores com mais de 34 anos de serviço na unidade de saúde apresentam maiores *scores* que os colaboradores com menor tempo de serviço na unidade de saúde para as necessidades afiliação, bem como para as necessidades de poder; por sua vez, os colaboradores com menos tempo de serviço apresentam mais necessidades de sucesso (Figura 3.32).

QUADRO 3.22 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e tempo de serviço na unidade de saúde.

Tempo de Serviço na Unidade de Saúde	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Até 4 anos	2,92 (1,12)	6,26 (0,60)	6,36 (0,58)
Entre 5 e 14 anos	2,87 (1,02)	6,26 (0,56)	6,25 (0,55)
Entre 15 e 24 anos	2,99 (1,11)	6,37 (0,60)	6,31 (0,57)
Entre 25 e 34 anos	3,03 (1,08)	6,33 (0,52)	6,33 (0,61)
Mais de 34 anos	3,31 (1,22)	6,46 (0,58)	6,26 (0,81)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2$=2,630 P=0,622ns	$\chi 2$=4,780 P=0,311 ns	$\chi 2$=3,909 P=0,418ns

O Quadro 3.22, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0,05 aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios das necessidades de motivação são significativamente iguais, isto é o tempo de serviço na unidade saúde não influencia significativamente as necessidades motivacionais dos colaboradores.

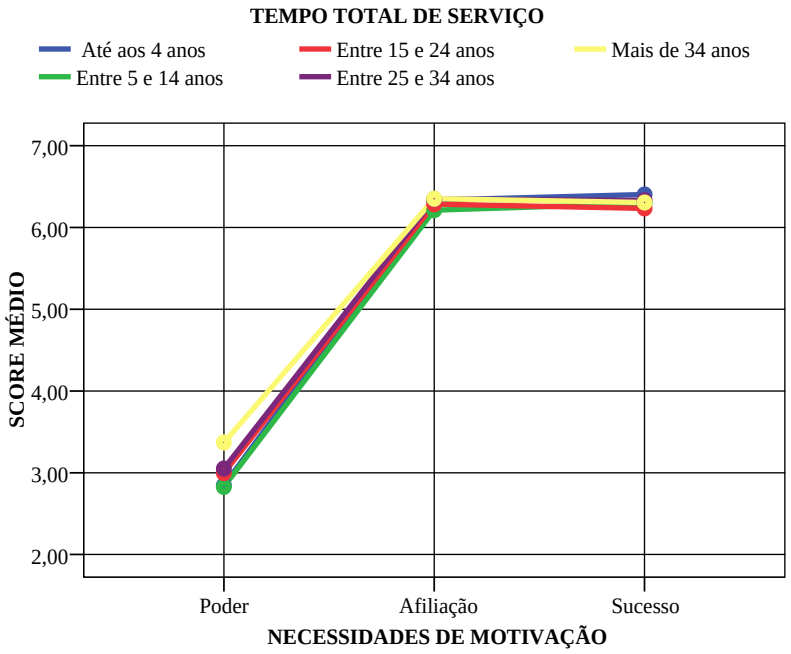


FIGURA 3.33 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e tempo total de serviço.

Ao comparar as dimensões da motivação e tempo total de serviço, verificamos que os colaboradores com mais de 34 anos de serviço na unidade de saúde apresentam maiores *scores* que os colaboradores com menor tempo de serviço na unidade de saúde para as necessidades afiliação, bem como para as necessidades de poder; por sua vez, os colaboradores com menos tempo de serviço apresentam mais necessidades de sucesso (Figura 3.33).

QUADRO 3.23 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e tempo total de serviço.

Tempo Total de Serviço	Motivação dos Colaboradores		
	Poder	Afiliação	Sucesso
Até 4 anos	2,85 (1,04)	6,34 (0,56)	6,40 (0,55)
Entre 5 e 14 anos	2,83 (1,04)	6,21 (0,58)	6,29 (0,58)
Entre 15 e 24 anos	3,00 (1,03)	6,29 (0,56)	6,23 (0,62)
Entre 25 e 34 anos	3,05 (1,12)	6,35 (0,53)	6,33 (0,60)
Mais de 34 anos	3,37 (1,42)	6,35 (0,74)	6,31 (0,72)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2$=4,102 P=0,392 ns	$\chi 2$=4,987 P=0,289 ns	$\chi 2$=3,566 P=0,468ns

O Quadro 3.23, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0,05 aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios das necessidades de motivação são significativamente iguais, isto é o tempo total de serviço não influencia significativamente as necessidades motivacionais dos colaboradores.

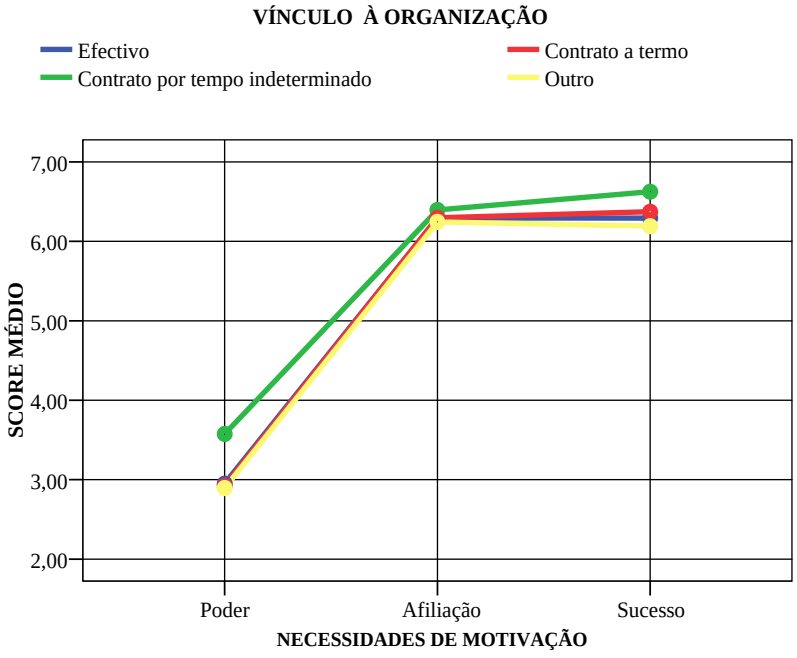


FIGURA 3.34 – Gráficos dos *scores* médios da variável: motivação e vínculo à organização.

Ao comparar as dimensões da motivação e vínculo à organização, verificamos que os colaboradores com um vínculo à organização de contracto por tempo indeterminado apresentam maiores *scores* que os colaboradores que não têm este tipo

de vínculo e menores *scores* para o outro tipo de vínculo para ambas as necessidades de poder, afiliação e sucesso (Figura 3.34).

QUADRO 3.24 – Comparação dos *scores* médios da variável: motivação e vínculo à organização.

Vínculo à Organização	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Efectivo	2,95 (1,07)	6,29 (0,56)	6,29 (0,59)
Contrato por tempo indeterminado	3,58 (1,53)	6,40 (0,73)	6,63 (0,57)
Contrato a termo	2,92 (1,04)	6,30 (0,61)	6,37 (0,59)
Outro	2,89 (1,45)	6,25 (0,52)	6,19 (0,60)
Teste de Hipótese Kruskal-Wallis	$\chi 2$=1,470 P=0,689 ns	$\chi 2$=1,346 P=0,718 ns	$\chi 2$=5,774 P=0,123 ns

O Quadro 3.24, mostra os resultados do teste de Kruskal-Wallis, como os p(s) > 0,05 aceitamos a hipótese nula e concluímos que os *scores* médios das necessidades de motivação são significativamente iguais, isto é o vínculo à organização não influencia significativamente as necessidades motivacionais dos colaboradores.

Em síntese, apresentamos o Quadro 3.25 com as variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes nas necessidades de motivação dos colaboradores.

QUADRO 3.25 – Caracterização global das variáveis da caracterização da amostra que são significativamente diferentes em função das necessidades motivacionais dos colaboradores.

Vínculo à Organização	**Motivação dos Colaboradores**		
	Poder	**Afiliação**	**Sucesso**
Sexo		✓	✓
Idade			
Estado civil			
Formação académica	✓	✓	✓
Função desempenhada	✓	✓	✓
Unidade de saúde	✓	✓	
Tempo de serviço na unidade de saúde			
Tempo total de serviço			
Vínculo à organização			

Tomando por base o conjunto de dados que resultaram da análise dos pontos 3.3.2 e 3.3.3, expõem-se resumidamente no Quadro 3.24, a síntese das principais conclusões, utilizando a média amostral como medida de referência.

A utilização da média, embora não seja muito aconselhada em estudos com variáveis qualitativas ordinais, é um indicador que ajuda na interpretação dos dados. O desvio padrão, é uma medida de dispersão fácil de interpretar uma vez que a sua dimensão é a mesma da variável sob estudo (Maroco, 2007).

QUADRO 3.26 – Caracterização global das observações: média e desvio padrão, para as variáveis liderança e motivação.

Liderança / **Motivação**	**Média**	**Desvio Padrão**
Laissez-Faire	0,07	0,163
Simpático	0,23	0,213
Intermédio	0,18	0,180
Directivo/Autocrático	0,08	0,150
Integrador	**0,44**	0,304
Sucesso	**6,33**	0,573
Afiliação	6,25	0,579
Poder	3,00	1,008

Podemos verificar que o estilo de líder **integrador** e a necessidade de **sucesso**, são as que possuem valores mais elevados relativamente à liderança e motivação. No que toca à liderança, o estilo integrador assume um valor claramente superior aos restantes, sendo que o simpático e o intermédio têm valores médios próximos, assim como, o *laissez-faire* e o directivo/autocrático. Verifica-se que estes dois últimos estilos possuem valores muito inferiores aos restantes estilos de liderança. Relativamente à motivação, a necessidade de poder, tem um valor médio bastante inferior às necessidades de afiliação e sucesso, sendo que estas assumem um comportamento bastante idêntico.

3.3.4 – Comparação do Estudo da Correlação entre a Liderança e a Motivação

Para medirmos a correlação entre a liderança e a motivação recorremos ao teste de correlação Ró de *Spearman*[40], que mede a intensidade da relação entre as variáveis.

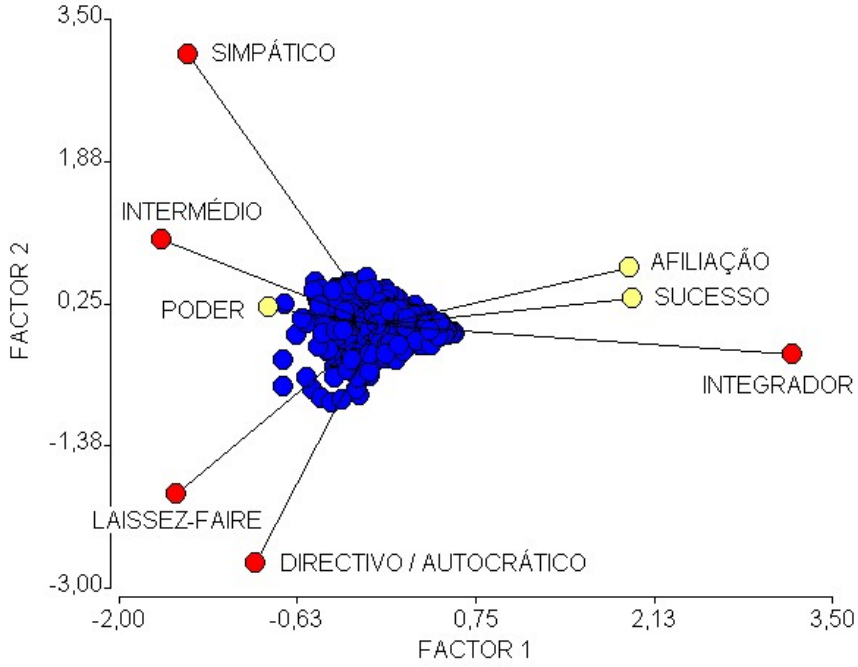


FIGURA 3.35 – Gráficos de correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação.

QUADRO 3.27 – Correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação.

Estilos de Liderança	Necessidades de Motivação	Teste de Correlação de *Spearman*
Integrador	Poder	**Ró = -0,131; g.l. = 361; P = 0,013 ***
	Afiliação	**Ró = +0,173; g.l. = 361; P = 0,001 ****
	Sucesso	**Ró = +0,157; g.l. = 361; P = 0,003 ****
Intermédio	Poder	Ró = +0,094; g.l. = 361; P = 0,073 ns
	Afiliação	**Ró = -0,127; g.l. = 361; P = 0,016 ***
	Sucesso	Ró = -0,024; g.l. = 361; P = 0,652 ns
Simpático	Poder	Ró = +0,045; g.l. = 361; P = 0,399 ns
	Afiliação	Ró = -0,001; g.l. = 361; P = 0,991 ns
	Sucesso	Ró = -0,082; g.l. = 361; P = 0,119 ns
Directivo/Autocrático	Poder	Ró = +0,057; g.l. = 361; P = 0,281 ns
	Afiliação	**Ró = -0,110; g.l. = 361; P = 0,036 ***
	Sucesso	Ró = -0,049; g.l. = 361; P = 0,357 ns
Laissez-Faire	Poder	Ró = +0,071; g.l. = 361; P = 0,177 ns
	Afiliação	**Ró = -0,120; g.l. = 361; P = 0,023 ***
	Sucesso	**Ró = -0,117; g.l. = 361; P = 0,026 ***

[40] O coeficiente Ró de *Spearman* varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

No teste de correlação Ró de *Spearman*, como os p(s) < 0,05 podemos concluir que existe uma correlação directamente significativa entre o estilo de líder integrador e as necessidades de afiliação (Ró=0,173) e sucesso (Ró=0,157) e uma correlação inversamente significativa entre o estilo de líder integrador e as necessidades de poder (Ró=0,131). Em relação ao estilo de líder intermédio, encontramos uma correlação inversamente significativa com a necessidade de afiliação (Ró=-0,127). Verificamos que, existe uma correlação inversamente significativa entre o estilo de líder directivo/autocrático e as necessidades de afiliação (Ró=-0,110). Por fim, concluímos a existência de uma correlação inversamente significativa entre o estilo de líder *laissez-faire* e as necessidades de afiliação (Ró=-0,120) e sucesso (Ró=-0,117).

3.3.5 – Análise de *Clusters* e Estudo da Correlação das variáveis Liderança e Motivação em relação às Unidades de Saúde

Para identificarmos o estilo de liderança e as necessidades motivacionais dos colaboradores em cada unidade de saúde, procedemos a uma análise de *clusters*. O objectivo foi agrupar as unidades de saúde nos diferentes grupos dos estilos de liderança e das necessidades de motivação. Assim, parte-se das 15 unidades de saúde, as quais foram sucessivamente agrupadas, até obter um único grupo, que inclui a totalidade dos casos.

O agrupamento/classificação das variáveis sob estudo foi efectuado com uma análise de *clusters* hierárquica com o método de *Ward* usando a distância *euclidiana*[41] como medida de dissemelhança entre variáveis. Como o critério de decisão sobre o número de *clusters* a reter, usou-se o teste de *Cattell (Scree-Plot* ou Gráfico de Sedimentação), tendo-se escolhido a solução com cinco *clusters*, como podemos ver na Figura 3.36.

[41] Medida de dissemelhança métrica que mede o comprimento da recta que une duas observações num espaço *p*-dimensional (Maroco, 2007).

FIGURA 3.36 – Gráfico de sedimentação dos valores próprios, segundo o número de *clusters* a reter.

A análise de *clusters* sobre as distâncias euclidiana entre variáveis com o método de agregação *Ward* produziu o seguinte dendograma (Figura 3.37), com os cinco *clusters*.

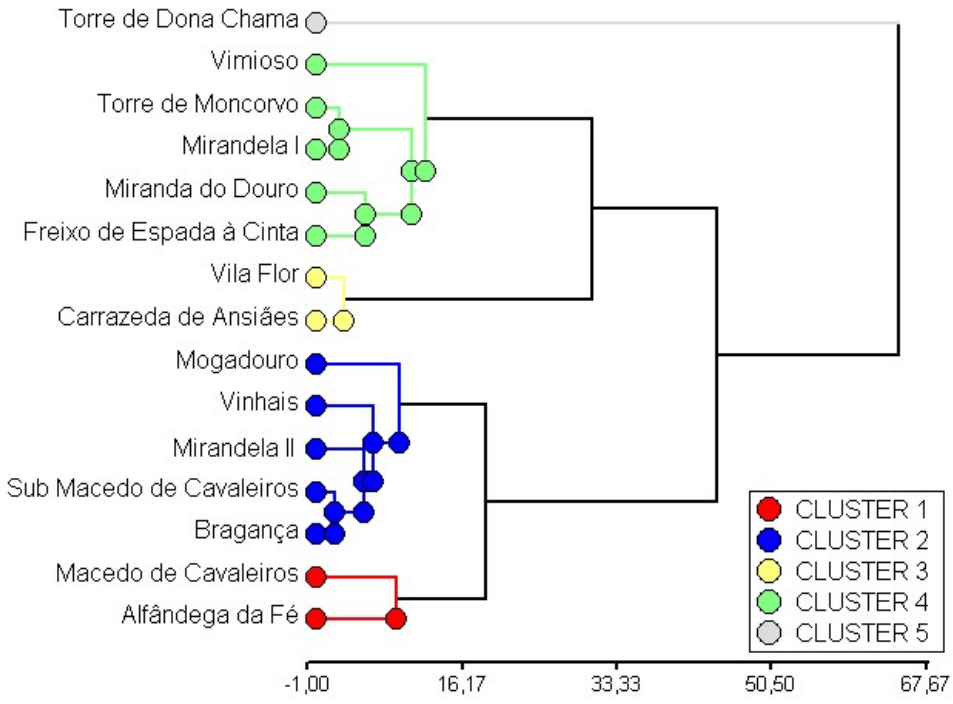


FIGURA 3.37 – Dendograma da análise dos valores próprios segundo o número de *clusters* a reter.

Para medirmos a correlação entre a liderança, motivação e unidades de saúde recorremos à representação gráfica *Bi-plot*, podendo medir a intensidade da relação e classificar os *clusters* em relação às variáveis em estudo (Figura 3.38 e Quadro 3.28).

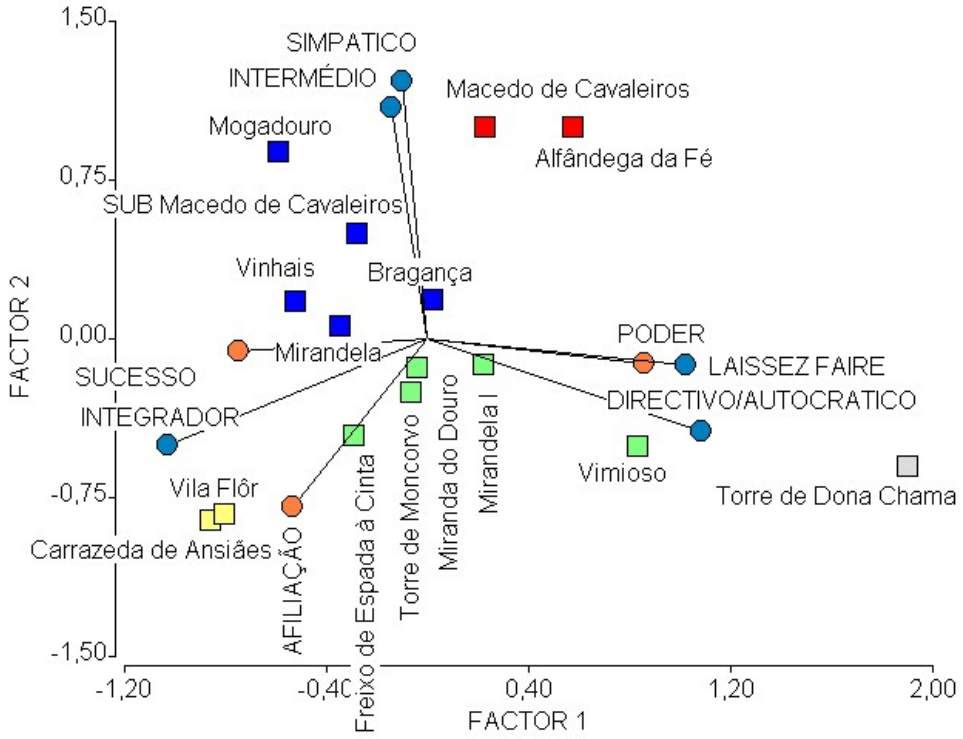


FIGURA 3.38 – Gráficos de correlação dos *scores* médios da variável: liderança, motivação unidades de saúde.

QUADRO 3.28 – Correlação dos *scores* médios da variável: liderança e motivação em relação aos *clusters* das unidades de saúde.

Unidades de Saúde		***Clusters* retidos**					**Testes Estatísticos**	
		Cluster 1	*Cluster* 2	*Cluster* 3	*Cluster* 4	*Cluster* 5	$\chi 2$	*p*
Nec. Colab.	Poder	3,06 (1,03)	2,76 (0,72)	2,68 (0,98)	3,23 (1,22)	**3,40 (0,57)**	14,37	0,006
	Afiliação	6,02 (0,72)	6,26 (0,56)	**6,52 (0,47)**	6,39 (0,48)	6,10 (0,64)	18,96	0,001
	Sucesso	6,20 (0,72)	6,30 (0,60)	6,38 (0,48)	**6,40 (0,55)**	5,90 (0,22)	7,62	0,107
Estilos de Liderança	Integrador	0,31 (0,28)	0,43 (0,31)	**0,62 (0,26)**	0,37 (0,29)	0,16 (0,09)	31,73	0,000
	Intermédio	**0,31 (0,28)**	0,23 (0,22)	0,17 (0,24)	0,23 (0,24)	0,10 (0,22)	10,94	0,027
	Simpático	**0,23 (0,18)**	0,21 (0,18)	0,14 (0,16)	0,16 (0,16)	0,15 (0,16)	13,63	0,009
	Directivo/ Autocrático	0,08 (0,14)	0,05 (0,13)	0,03 (0,07)	0,10 (0,17)	**0,27 (0,35)**	20,00	0,000
	Laissez-Faire	0,08 (0,18)	0,07 (0,16)	0,02 (0,05)	0,10 (0,20)	**0,23 (0,15)**	23,20	0,000

O ***cluster* 1** é constituído pelas unidades de saúde de Alfândega da Fé e Macedo de Cavaleiros, correlacionando-se com os estilos de líder simpático e intermédio e as necessidades de poder; o ***cluster* 2** é constituído pelas unidades de saúde de Bragança, SUB de Macedo de Cavaleiros, Mirandela II, Vinhais e Mogadouro, correlacionando-se também com os estilos de líder simpático e intermédio, mas com as necessidades de sucesso; o ***cluster* 3** é constituído pelas unidades de saúde de Carrazeda de Ansiães e Vila Flor, correlacionando-se com o estilo de líder integrador e as necessidades de afiliação e sucesso; o ***cluster* 4** é constituído pelas unidades de saúde de Freixo de Espada à Cinta, Miranda do Douro, Mirandela I, Torre de Moncorvo e Vimioso, não existindo um correlação definida para o estilo de líder, com excepção de Vimioso, correlacionando-se com os estilos de líder directivo/autocrático e *laissez-faire*, e as necessidades de afiliação; e o ***cluster* 5** é constituído pela unidade de saúde de Torre de Dona Chama, correlacionando-se com os estilos de líder directivo/autocrático e *laissez-faire* e as necessidades de poder.

3.3.6 – Modelo das Equações Estruturais

Para a análise da validade dos modelos teóricos recorreu-se aos modelos de equações estruturais (AMOS), cuja metodologia estatística permite estabelecer uma abordagem confirmatória à análise de estruturas teóricas. O SEM[42] inclui um conjunto de técnicas estatísticas que permite avaliar as relações causais entre variáveis latentes (não directamente observadas) através de um conjunto de variáveis observadas. De acordo com Byrne (1994), as vantagens desta técnica sobrepõe-se às de outras técnicas, uma vez que: sublinha que a variância é instável ao longo do tempo; permite calcular os erros das medidas (variáveis observadas); e possibilita estimar, com rapidez, a significância estatística de cada efeito causal e o ajustamento global do modelo hipotético. As relações ou efeitos apresentados no modelo serão aprovados perante um ajustamento global apropriado.

O modelo de equações estruturais inclui um modelo de medida, a que corresponde à análise factorial confirmatória e que expressa a apropriação das variáveis observadas enquanto componentes dos respectivos factores ou variáveis latentes e um

[42] Acrómio para *Structural Equation Modelling.*

modelo estrutural ou de relações causais entre as variáveis latentes. Após a definição do modelo são avaliadas todas as relações definidas entre as variáveis, de forma a verificar o ajustamento global do modelo aos dados que é consubstanciado pelos índices de ajustamento global do modelo.

Este tipo de análise poderá ser considerado uma combinação de análise factorial confirmatória (medição do modelo) e regressão múltipla (modelo estrutural), em que é possível relacionar variáveis latentes com outras variáveis latentes[43].

A análise factorial exploratória corresponde a uma primeira fase em que se reconhece um conjunto de hipóteses às quais se deve sujeitar a estrutura subjacente à escala, através de uma análise factorial confirmatória (Mulaik, 1988). A análise factorial exploratória é efectuada sem a existência de qualquer hipótese anterior. Nesta perspectiva, é um método que pretende assegurar um agregado de variáveis latentes em número inferior ao das variáveis observadas deixando ao algoritmo a obtenção de convergências para conseguir uma determinada solução que, de forma arbitrária, se apresente como a estrutura mais simples (Mulaik, 1988, 1994).

Por outro lado, a análise factorial confirmatória tem como objectivo testar as hipóteses associadas à definição do modelo teórico, materializadas pela afirmação do relacionamento entre os factores, cujo número e interpretação é dado anteriormente. Deste modo, e ao contrário da análise factorial exploratória, é necessário especificar previamente as variáveis a incluir em cada factor, obrigando o investigador a definir à partida uma estrutura inerente aos dados (Ancona, 2002).

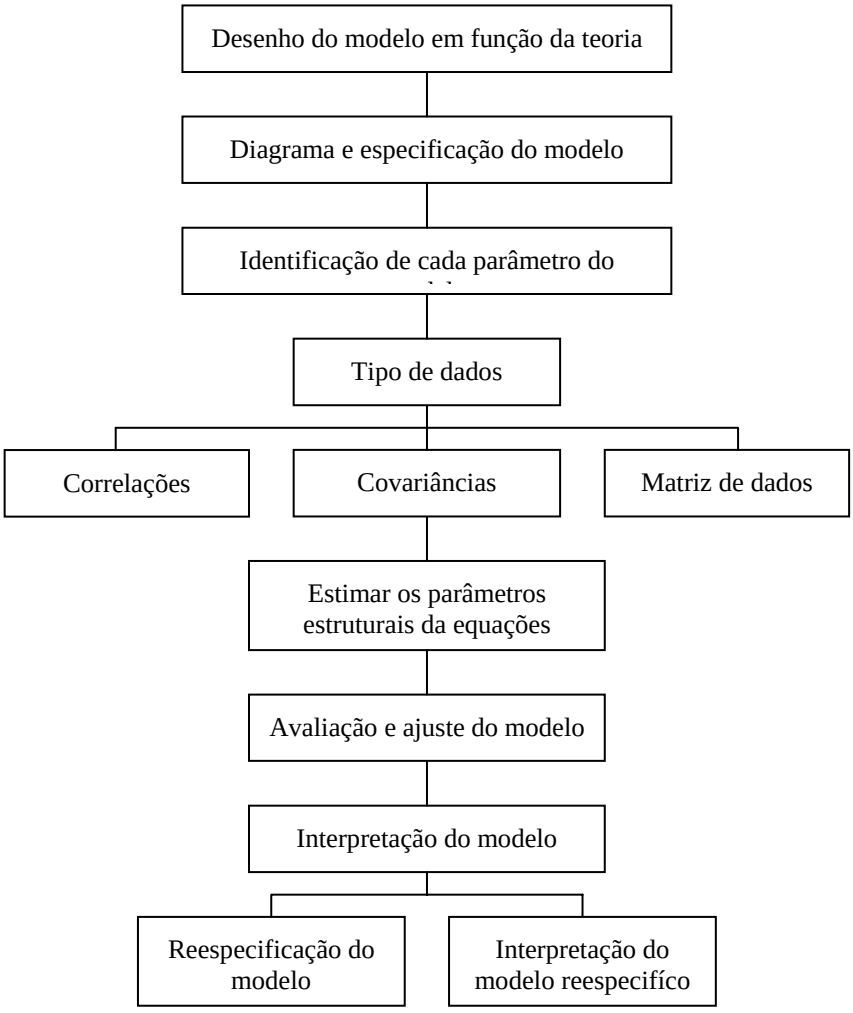
A segunda etapa de análise pretende identificar a qualidade do ajustamento local do modelo, que consta na avaliação de um conjunto de possíveis incoerências das

[43] No contexto deste tipo de modelos existe uma terminologia associada aos vários tipos de variáveis. Existem as variáveis latentes, que não são medidas directamente, são definidas relativamente ao comportamento que o analista considera que é representado. Apresentam-se inseridas em círculos ou elipses. As variáveis observadas são medidas directamente e apresentam-se inseridas em quadrados ou rectângulos. De referir ainda as variáveis exógenas, correspondentes às independentes (não sofrem a influência de outros factores no modelo) e as variáveis endógenas, idênticas às dependentes (são influenciadas pelas exógenas e outras endógenas do modelo). Tanto as exógenas como as endógenas podem ser observáveis ou latentes, dependendo da configuração do modelo a testar. Finalmente, temos os erros, que são variáveis latentes ligadas às variáveis observadas e latentes de acordo com a estrutura do modelo. Nos modelos apresentados, a direcção das relações entre as variáveis é indicada à partida. A relação directa, representada com uma seta unidireccional, representa uma influência causal. No modelo de medida pressupõe-se que as variáveis latentes, as estruturas, influenciem as variáveis endógenas. Estas relações são representadas com uma seta com origem nas primeiras direccionada para as últimas. No modelo estrutural, as variáveis latentes podem relacionar-se directamente com outras variáveis latentes.

estimativas dos diversos parâmetros (Byrne, 1989). Neste trabalho de investigação serão apresentados apenas os valores estimados (estandardizados e não estandardizados), e a estimativa da variância das variáveis.

No entanto, a inferência causal, que pode ser interpretada da análise de equações estruturais, não pode ser entendida como sinónimo de causalidade, na medida em que nenhum tipo de leitura pode determinar que variável causa que efeito. Esta técnica estatística permite uma informação sobre o grau de viabilidade do modelo apresentado, mas nunca de causalidade. As questões relacionadas com a verdade da relação causal não são estudadas nesta técnica estatística (Mulaik, 1994).

Os modelos causais descritos são ao mesmo tempo projecto, construção e medição. Por esta razão, podem ser consideradas as seguintes fases no processo de estruturação (Figura 3.39).



Fonte: Adaptado de Mangin e Mallou (2003: 786).

FIGURA 3.39 – Processo de estruturação.

3.3.6.1 – Medidas de Ajustamento

A avaliação dos modelos será realizada recorrendo a medidas de ajustamento global e a medidas de ajustamento local. O ajustamento global do modelo permite avaliar o quanto o modelo estabelecido se ajusta à matriz de covariância dos dados. Serão descritos, seguidamente, os índices que permitem esta tomada de decisão, nomeadamente: $\chi 2$; $\chi 2/gl$; GFI; AGFI; CFI e RMSEA (Byrne, 2001; Schreiber, Nora, Stage, Barlow & King, 2006).

O **Qui-Quadrado** ($\chi 2$) é uma estatística que deve evidenciar ausência de significado estatístico, o valor p deve apresentar valores próximos de 1, na medida que esta dá a conhecer a qualidade do modelo, expressando o facto das duas matrizes, a dos dados e a ajustada, não serem significativamente diferentes. Pelo contrário, a significância estatística deveria conduzir à rejeição da hipótese nula e, consequentemente, à rejeição do modelo definido. O $\chi 2$ exprime, juntamente com o número de graus de liberdade (gl), a distância entre o modelo hipotético especificado e o modelo sugerido pelos dados. O ideal é obter um $\chi 2$ o mais baixo possível e não significativo, mas como este índice é sensível ao tamanho da amostra (Byrne, 1989, 2001), distribuição das variáveis e ausência de escalas de medida de intervalo (Arbuckle & Wothke, 1999; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996), utiliza-se, frequentemente, o valor obtido a partir da divisão do $\chi 2$ do modelo pelo número de graus de liberdade ($\chi 2/gl$), considerando um ajustamento aceitável do modelo quando este valor é inferior a 5 (Giles, 2002), embora este critério não seja pacífico entre os investigadores. Marsh e Hocevar (1985), sugeriram que um valor entre 2 e 5 indicaria um ajustamento aceitável, enquanto Byrne (1989) afirmou que valores superiores a 2 não deveriam ser aceites.

O **índice GFI** (*Goodness-of-Fit Index*), introduzido por Jöreskog e Sörbom (1983), compara a matriz de covariância da amostra utilizada com uma matriz de covariância estimada para a população, isto é, que parâmetros poderíamos esperar de replicações do estudo em diferentes amostras. O seu valor está compreendido entre 0 e 1, sendo a proximidade de 1 uma medida de um bom ajuste.

O **AGFI** (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) expressa, tal como o anterior, a quantidade de variância e covariância explicada, ajustada aos graus de liberdade do modelo. Os valores iguais ou superiores a 0,90 nestes índices são normalmente considerados indicadores de ajustamento do modelo. Estes dois índices podem ser

classificados como de ajustamento absoluto por não compararem o modelo definido com qualquer outro (Hu & Bentler, 1995).

A **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*), introduzida por Browne e Cudeck (1993), é um indicador que aponta o erro de aproximação à população. Esta discrepância é expressa em graus de liberdade, o que torna este índice sensível ao número de parâmetros estimados (complexidade do modelo). É um índice que não penaliza a complexidade do modelo e tende mesmo a favorecer os modelos mais complexos. Este índice dá-nos a ideia da diferença existente entre a matriz de variância e covariância da amostra e a matriz do modelo obtido, partindo do pressuposto que o modelo é adequado. Os valores superiores a 0,10 evidenciam um ajuste fraco (Browne & Cudeck, 1993), quando oscilam entre 0,08 e 0,10 reflectem um ajuste medíocre, entre 0,08 e 0,06 um ajuste razoável e quando são inferiores a 0,06 indicam um bom ajuste (Hu & Bentler, 1999). Quando o modelo é perfeito o RMSEA é igual a zero (Hardy & Bryman, 2004), neste sentido, quanto mais próximo de 0 (zero) for o seu valor, maior é a proximidade entre a matriz de variância e covariância estimada e a matriz dos dados e maior segurança temos em não rejeitar o modelo obtido. É de salientar que se a valores de RMSEA muito baixos corresponder um grande intervalo de confiança, avaliado através dos indicadores HO90 e LO90, o valor de discrepância é incerto, não se podendo calcular com precisão o nível de ajuste à população (MacCallum *et al*., 1996).

O **CFI** (*Comparative Fit Índex*), índice desenvolvido por Bentler (1990), compara o modelo estimado com um modelo completamente independente, no qual não existe nenhuma relação entre variáveis, com base no procedimento de máxima verosimilhança. É estimado a partir da diferença entre a unidade e o coeficiente entre a não-centralidade dos parâmetros calculados nos modelos a avaliar e de base. Este índice é importante pelo seu poder de ajuste em modelos estimados em amostras com um número reduzido de indivíduos. Oscila entre 0 e 1, indicando o zero um mau ajuste e o 1 o ajuste perfeito.

3.3.6.2 – Modelo em que a Liderança influência a Motivação

O modelo do estilo de liderança apontado pelos colaboradores das unidades de saúde aos seus líderes e a influência que esse estilo de líder tem sobre as necessidades

de motivação dos colaboradores, foi avaliado por intermédio de um modelo de equações estruturais. Para a avaliação da qualidade do ajustamento utilizaram-se os índices χ^2 CFI, PCFI e RMSEA, considerado-se que estes indicam um bom ajustamento para valores superiores a 0,9 e 0,6, respectivamente. Utilizou-se também, o RMSEA com intervalo de confiança de 90% e a probabilidade do rmsea ≤0,05. Considerou-se que um intervalo de confiança para o RMSEA a 90% com limite superior inferior a 0,10 é indicador dá um ajustamento razoável, e que o ajustamento é muito bom quando o limite superior do intervalo de confiança é inferior a 0,05 (Maroco, 2007).

O modelo do estilo de liderança apontado aos líderes pelos colaboradores das unidades de saúde e a sua influência sobre as necessidades de motivação destes, ajustado aos 361 colaboradores é ilustrado na Figura 3.40.

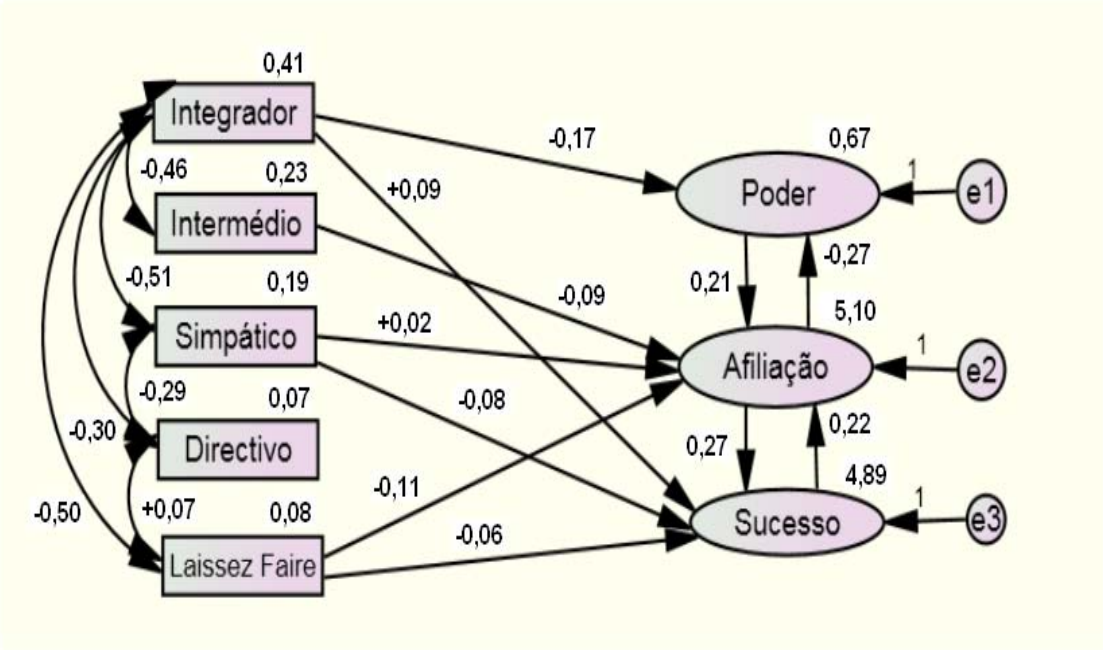


FIGURA 3.40 – Modelo de medição do estilo de liderança sobre as necessidades de motivação.

O modelo tem um ajustamento muito bom à estrutura de variância covariância dos 8 itens analisados [(χ^2(11) = 13,461; p = 0,264); (χ^2/g.l. = 1,224), (CFI = 0,997), (PCFI = 0,392), (RMSEA = 0,025; p(rmsea≤0,05) = 0,025; IC (90%) =]0,000; 0,064[. Uma análise do valor do Qui-Quadrado de cada item, permite observar que o estilo de líder integrador (0,41) e as necessidades de motivação por afiliação (5,10) e sucesso são as que contribuem mais para a formação do valor de (χ^2(11) = 13,461.

Neste modelo o estilo de líder integrador não apresentou um efeito directo significativo sobre as necessidades de motivação por afiliação. O estilo de líder intermédio não apresenta efeito directo significativo sobre as necessidades de motivação por poder e por sucesso. Já os estilos de líder simpático e *laissez-faire* não apresentam um efeito directo significativo sobre as necessidades de motivação por poder. Por fim, o estilo de líder directivo/autocrático foi o único que não apresentou um efeito directo significativo sobre as três necessidades de motivação (poder, afiliação e sucesso).

Em relação às correlações entre os estilos de líder, vemos que existe uma correlação inversamente significativa entre o estilo integrador e o estilo intermédio (-0,46), o estilo simpático (-0,51), o estilo directivo/autocrático (-0,30) e o estilo *laissez-faire* (-0,50). Existe uma correlação inversamente significativa entre o estilo de liderança simpático e o estilo directivo/autocrático (-0,29). Existe também, uma correlação directa entre o estilo de liderança "directivo/autocrático" e o estilo de liderança *laissez-faire* (+0,07).

Encontramos um efeito directo positivo das necessidades de motivação pela afiliação sobre as necessidades de motivação pelo poder (β=0,21) e sobre as necessidades de motivação pela sucesso (β=0,22). Também vemos, a existência de um feito directo positivo das necessidades de motivação pela sucesso sobre as necessidades de motivação pela afiliação (β=0,27). Por fim, verificou-se um efeito directo negativo das necessidades de motivação pelo poder sobre as necessidades de motivação pela afiliação (β=-0,27).

Quanto aos efeitos directos e significativos do estilo de liderança sobre as necessidades de motivação dos colaboradores das unidades de saúde, encontramos um efeito directo negativo do estilo de líder integrador sobre as necessidades de motivação pelo poder (β=-0,17) e um efeito directo positivo sobre as necessidades de motivação pela sucesso (β=+0,09). O estilo de líder intermédio tem um efeito directo negativo sobre as necessidades de motivação pela afiliação (β=-0,09). O estilo de líder simpático tem um efeito directo positivo sobre as necessidades de motivação pela afiliação (β=0,02) e negativo sobre as necessidades de motivação pela sucesso (β=-0,08). Por fim, o estilo de líder *laissez-faire* possui um efeito directo negativo sobre as necessidades de motivação pela afiliação e pela sucesso (β=-0,11 e β=-0,06, respectivamente).

3.3.7 – Síntese e Discussão dos Resultados

Os instrumentos de medida da liderança e da motivação denotam boas capacidades psicométricas. Tanto a análise de *clusters* utilizada na variável da liderança como a análise factorial confirmatória utilizada na variável motivação são bastante claros. Em relação ao número de *clusters* da liderança extraídos e tal como Rego e Cunha (2007a) desenvolveram, estes podem ser facilmente identificados no estudo, existindo porém uma mistura das diferentes dimensões que avaliam os diferentes estilos de liderança em especial no estilo de líder simpático (em que à mistura com dimensões do estilo de líder directivo/autocrático e do *laissez-faire*); de referir que o estilo de líder integrador é o único que surge com todas e só com as dimensões que avaliam este estilo de líder. Em relação à factoriabilidade da motivação e tal como Rego e Cunha (2007a) desenvolveram, estes factores podem ser facilmente identificados no estudo, porém com consistências internas (*alpha Cronbach*) para o factor das necessidades de poder razoável e para os factores da necessidades de sucesso e afiliação fracos, explicando 49% da variabilidade total, o que parece sugerir que os líderes contribuem para gerar um clima de trabalho e relações interpessoais mais facilitadoras entre as necessidades motivacionais dos colaboradores.

Ao analisarmos os dados obtidos pelos instrumentos de medida, verificamos que o sexo feminino é maioritário (79,22%) e que os colaboradores se distribuem uniformemente entre os intervalos de idades entre 25 e 34 anos, entre 35 e 44 anos e 45 e 54 anos, representando (80,61%), indicativo do constante rejuvenescimento; sendo também, este intervalo de idades responsável pela maioria dos estados civis de casado/união de facto (59,84%). Devido às funções que desempenham as classes profissionais administrativa e enfermagem, representam maior taxa de colaboradores (34,35% e 33,52%, respectivamente); são também estas classes que surgem com menores tempos de serviço (até 4 anos), por existirem bastantes colaboradores novos nos serviços, representando (32,41%) apresentando-se estas em constante renovação, pois estão equitativamente distribuídas nos intervalos de idades. De referir que a globalidade dos médicos têm idades compreendidas entre os 45 e 54 anos e tempos de serviço de 25 a 34 anos, carecendo esta de ser rejuvenescida. Por sua vez, a classe auxiliar apresenta essencialmente idade superior a 45 anos, pois têm sido lugares a

extinguir, dando lugar à subcontratação de serviços de higienização por parte das unidades de saúde. De grosso modo os colaboradores têm um vínculo à organização efectivo (64,27%), seguido do contrato a termo (28,81%), associado aos colaboradores com pouco tempo de serviço. A formação académica com maior peso é o nível de licenciado (47,37%), essencialmente devido à classe de enfermagem que exige este nível, e em parte à classe de administrativos, que são licenciados em outras áreas e estão neste grupo de profissionais pela conjuntura de desemprego em que vivemos no país.

Ao analisarmos os dados relativos à liderança, verificamos em todas as dimensões (decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho) que medem o estilo de líder, o integrador é o que obtém maior pontuação em todas as dimensões, exceptuando nas emoções e no empenho; em que no primeiro caso dá lugar ao estilo de líder simpático e no segundo caso ao intermédio. De uma forma geral os estilos de líder *laissez-faire* e directivo/autocrático são os que apresentam menores pontuações.

A análise através de *clusters* baseado no teste de *Cattell* como método escolhido para a determinação dos cinco *clusters*, as distâncias de *Phi* entre as variáveis como método de agregação *Ward* revelou que o estilo de líder integrador é o único que surge com todas e apenas as dimensões que servem para definir este tipo de líder, representando 55,50% da classificação atribuída pelos colaboradores para o estilo de liderança.

De uma forma mais pormenorizada, concluímos que, o estilo de líder integrador obtém esta maior pontuação independentemente do sexo; da idade, sendo claramente nítido nas idades até aos 24 anos; no estado civil, apesar de os viúvos apresentarem *scores* significativos nos estilos de líder simpático e *laissez-faire*, indicativo das suas necessidades de sociabilização, proporcionadas por estes tipos de líder; da formação académica, sendo mais evidente nos colaboradores com mestrado/doutoramento, pois estes têm mais estudos, o que pode ser indicativo de que possam ter mais condições para saber avaliar melhor o líder, ao contrário dos colaboradores que têm menos habilitações literárias, pois tendencialmente têm maiores *scores* no estilo de líder simpático, quando comparados com os restantes níveis de formação; da função desempenhada, apesar dos enfermeiros surgirem com maior *score* e os médicos com menor, sendo estes últimos mais nítida a sua pontuação no líder *laissez-faire*, e nos

auxiliares no estilo de líder simpático; do tempo de serviço na unidade de saúde e tempo total de serviço, sendo clara esta atribuição nos colaboradores com mais e menos tempo de serviço; e do vínculo à organização em que os colaboradores efectivos e com contrato a termo surgem nitidamente neste estilo de líder integrador. Em relação às unidades de saúde, o estilo de líder integrador prevalece nas unidades de Carrazeda de Ansiães e Vila Flor, o intermédio em Alfândega da Fé, o simpático em Mogadouro, o directivo/autocrático em Torre de Dona Chama e Vimioso, podendo este estilo de líder estar associado à unidade de saúde de Torre de Dona Chama pois é a única unidade saúde familiar, tendo em relação às restantes unidades de saúde que cumprir mais rigidamente os objectivos propostos, pois deriva de projectos que se fazem ao Ministério da Saúde, e o *laissez-faire* também em Torre de Dona Chama e Mirandela I.

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

A análise através da factoriabilidade baseado no método *Varimax* de extracção de factores comuns, com uma matriz de correlações boa e com uma consistência do modelo avaliada pelo *alpha* de *Cronbach* revelou a existência de três factores (necessidades de sucesso, necessidades de afiliação e necessidades de poder) encontrados no estudo de Rego e Cunha (2007a).

De uma forma mais pormenorizada concluímos que as necessidades de sucesso obtêm maior pontuação, mas com pouca diferença em relação às necessidades de afiliação, em relação ao sexo, evidenciando o sexo feminino mais necessidades (facto que é corroborado por Rego (2000), em relação às necessidades afiliativas), podendo revelar padrões educacionais diferenciais, sendo as mulheres mais socializadas, na ajuda aos outros, na manutenção de harmonia social, pusilanimidade, benevolência e espírito cooperativo; à idade, sem diferenças significativas; ao estado civil, também surge sem diferenças significativas; à formação académica, apesar de os colaboradores sem estudos superiores evidenciam mais necessidades de afiliação (facto extraído também por Rego, 2000), sendo verosímel que a ausência de assertividade e espírito competitivo dos mais afiliativos os torne menos competitivos e ambiciosos, contrapondo com os

colaboradores com estudos superiores, que evidenciam mais necessidades de sucesso e sendo mais notórias nos colaboradores com mestrado/doutoramento (facto que vai de encontro com Rego *et al.*, 2005), pois estes são mais ambiciosos e mais vocacionados para a excelência e tendo espírito de iniciativa mais vincado; à função desempenhada, apesar de a classe médica ser a que sente mais necessidades de afiliação em relação às restantes necessidades, facto que se prende pela sua grande ocupação profissional, contrariamente às restantes classes que surgem com maiores *scores* nas necessidades de sucesso; ao tempo de serviço na unidade de saúde e tempo total de serviço sem diferenças significativas; e ao vínculo à organização, evidenciando os colaboradores com contrato a tempo indeterminado maiores pontuações, nestas necessidades de sucesso.

Em relação às necessidades de sucesso nas unidades de saúde, estas não apresentam diferenças significativas, já as necessidades de afiliação são mais evidentes nas unidades de Vila Flor e Carrazeda de Ansiães, pois as outras necessidades estão de certa forma asseguradas, uma vez que a liderança presente (integradora), não desperta nos colaboradores necessidades de poder pois estão "harmoniosamente" distribuídos os cargos de acordo com a função, habilitações literárias... de forma justa, com o ouvir de opiniões dos colaboradores para a tomada de decisões; e nas unidades de Vimioso e Torre de Dona Chama são mais evidentes as necessidades de poder, corroborando com o estilo de liderança praticado nestas unidades pois os líderes directivos/autocráticos impõe as suas ideias, objectivos, reprimindo as necessidades de poder dos colaboradores.

A análise através da correlação bivariada baseada no coeficiente de *Spearman* revelou correlações significativas entre o estilo de líder integrador presente maioritariamente no estudo e as necessidades de afiliação e sucesso, indo de encontro as características que tem o estilo de líder em relação às necessidades de motivação dos colaboradores, despertando nestes, menores necessidades de poder e maiores necessidades de afiliação e sucesso, pois estes líderes entusiasmam e impulsionam os colaboradores de forma a atingirem os objectivos organizacionais e profissionais.

Após a análise factorial e a respectiva validação dos factores (recorrendo ao *alpha* de *Cronbach*), os factores foram obtidos a partir do cálculo da média das variáveis pertencentes a cada factor.

Neste modelo verificamos que o estilo de líder integrador tem uma correlação negativa com todos os outros estilos de líder, pois este caracteriza-se por ter uma forte preocupação quer com os objectivos laborais quer com os colaboradores da organização, reconhecendo a importância de cada um dos elementos para a realização das tarefas, sendo sociável e adoptando um estilo mais participativo (Rego & Cunha, 2009b), contrariamente aos outros, que apenas apresentam uma preocupação com uma das partes (líder simpático e directivo/autocrático), moderada em ambas as partes (líder intermédio) ou sem preocupação nenhuma (líder *laissez-faire*).

De referir que o estilo de líder directivo/autocrático tem uma correlação negativa com o estilo de líder simpático, pois este tipo de líder dá prioridade à produção e à tarefa, acentuando a sua concentração na tomada de decisão, sendo pouco sociável (Rego & Cunha, 2009b; Rego, Cunha & Gomes, 2010), contrastando com o estilo de líder simpático, em que este coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades dos colaboradores, sendo sociável, menos formal e que evita o conflito (Rego & Cunha, 2009) e uma correlação positiva com o estilo de líder *laissez-faire*, que é pouco sociável, abdica da tomada de decisão, não comunica muito com os colaboradores e aplica o mínimo esforço na realização da tarefa, sendo alguns aspectos comuns ao estilo de líder directivo/autocrático, mas no fundo ambos, contrários aos objectivos, ideias e perspectivas de um líder directivo/autocrático (Rego *et al.*, 2010).

Na correlação entre as necessidades de motivação verificamos que, os colaboradores que possuem mais necessidades de poder têm uma correlação negativa em relação às necessidades de afiliação, por estes terem um interesse recorrente em ter impacto sobre as pessoas, em afectar os seus comportamentos e emoções, procurando controlar ou influenciar os outros colaboradores, sentindo-se atraídos por riscos elevados e procuram posições de liderança e prestígio, sendo mais competitivos do que os colaboradores com fraca orientação para estas necessidades, facto que leva a esta relação entre as necessidades de poder e sucesso (Rego *et al.*, 2005).

Os colaboradores com mais necessidades de afiliação têm uma correlação positiva tanto para as necessidades de poder como de sucesso, facto que se prende pelo estabelecer e manter ou restaurar relações sociáveis positivas com os outros colaboradores. Estes vincadamente motivados para as necessidades de afiliação gostam

de manter redes de relações interpessoais, tendendo a ser mais cooperativos e a conformar-se mais com os desejos de outros, embora possam actuar irada e defensivamente sob condições de ameaça (Rego *et al.*, 2005).

Nas necessidades de sucesso, observamos que existe uma correlação com as necessidades de poder e afiliação, pois estes têm um desejo de ultrapassar padrões de excelência, denotando melhores desempenhos profissionais, tomando iniciativa e sendo mais persistentes na realização das tarefas, posturas progressivamente valorizadas nas organizações hodiernas e, presumivelmente, associadas a melhores notações nas avaliações de desempenho, factos estes que os leva a ter relação com as necessidades de poder, pois são muitas vezes responsáveis de determinados, projectos, tarefas, levando-os também, a estabelecerem relações afiliativas, como forma de aceitação dos seus projectos, ideias e actividades por partes dos outros colaboradores (Rego *et al.*, 2005).

Por fim, podemos verificar que o estilo de líder integrador, estabelece uma correlação positiva com as necessidades de sucesso e negativa com as necessidades de poder, incentivando os colaboradores de forma a compromete-los para o «interesse comum» dos objectivos da organização, conduzindo a níveis de confiança e respeito mútuos. O estilo de líder intermédio relaciona-se negativamente com as necessidades de afiliação, pois estes líderes apenas mantém a moral dos colaboradores num nível satisfatório. O estilo de líder simpático estabelece correlação com as necessidades de afiliação, pois estes líderes colocam e primeiro plano os colaboradores, e uma correlação negativa com as necessidades de sucesso, pelo facto de colocarem as tarefas laborais em segundo plano. O estilo de líder directivo/autocrático não estabelece correlação com nenhuma das necessidades de motivação humana, estilo este que não deve ser praticado, pois estes líderes para que a eficiência das operações resulte, arranjam condições de trabalho em que os colaboradores interfiram o menos possível, não se coadunando este estilo de líder para a área da saúde. O estilo de líder *laissez-faire* estabelece uma correlação negativa com as necessidades de afiliação e sucesso, pois estes apenas aplicam um esforço mínimo para que o trabalho executado seja adequado e suficiente para manter a prerrogativa do colaborador, não lhe despertando qualquer necessidade, pelo contrário.

Embora expectáveis, estes elementos empíricos acrescentam alguma valia a um domínio ainda fortemente inexplicado.

Uma nota adicional de meritória referência, é o facto de a hierarquia motivacional (afiliação, sucesso e poder, por ordem decrescente) que tem emergido em diversos estudos com populações portuguesas é replicável neste estudo: (1) os dados corroboram a fraca orientação para as necessidades de poder; fazem, por conseguinte, jus à diversa evidência empírica obtida (e.g., McClelland, 1976, 1987; Rego, 1993, 1995, 1998a, 1998b, 2000; Rego & Carvalho, 2001, 2002; Rego *et al.*, 2005); (2) a posição relativa das necessidades de sucesso e afiliação assume, porém, um pendor distinto. Na verdade, a predominância das necessidades afiliativas demonstrada em diversos estudos dá aqui lugar à equiparação entre ambas as necessidades, aliás com ligeira preponderância das necessidades de sucesso. Note-se que não ocorre uma diminuição da orientação afiliativa, mas antes se assiste ao incremento das necessidades de sucesso. Esta particularidade (que representa alguma descontinuidade face a estudos anteriores) dá aso a argumentação de hipóteses explicativas, como Rego (2000) aduziu, esteja em curso um incremento da motivação para as necessidades de sucesso na população portuguesa. "Eis um elenco de factores potencialmente contributivos desse incremento: alterações políticas, mudanças no sistema de ensino, modificações nos padrões educacionais colhidos no seio da família, ruptura com padrões sociais/culturais prévios à Revolução de 1974 e inserção da vida portuguesa no contexto de correntes culturais e sociais tipicamente europeias/ocidentais". Alternativamente, é possível que a ascensão da cotação nas necessidades de sucesso seja mais o fruto das alterações psicométricas introduzidas no instrumento de medida das necessidades motivacionais a partir de Rego, 2000) do que o resultado de reais alterações no padrão motivacional português (Rego *et al.*, 2005: 232-233).

Em síntese, a evidência empírica assim colhida neste estudo, aponta três sentidos: (1) contribui para compreender um domínio ainda inexplorado, o da relação entre a liderança e a motivação; (2) auxilia na compreensão do modo como os estilos de liderança e as necessidades motivacionais dos colaboradores podem explicar os resultados obtidos na relação dos objectivos organizacionais e no desempenho dos colaboradores; e (3) fomenta o entendimento do (presumível) padrão de líder e padrão motivacional português.

CAPÍTULO IV

Conclusões e Recomendações

4.1 – CONCLUSÕES

> *Os líderes altamente eficazes reconhecem que os empregados não são criaturas unidimensionais que estacionam a sua natureza humana à porta quando entram nos locais de trabalho. Os bons líderes encaram os seus colaboradores como entidades complexas e paradoxais, como pessoas que irradiam uma combinação de um elevado idealismo com o pessimismo sombrio, as vistas curtas teimosas com a visão corajosa, a suspeição mentalmente estreita com a confiança aberta, a irracionalidade invejosa com a generosidade inacreditável.*
>
> Kets de Vries *in* Cunha *et al.* (2006: 157)

Vivemos hoje numa época de transição profunda e de mudanças radicais. A expansão alucinante das novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias de informação ao dispor das organizações, a difusão "explosiva" da informação, a emergência de "poderosos" fenómenos, denominados também por factores de erosão (e.g. o terrorismo, a globalização), as decisões tomadas pelos actores do Sistema Político Internacional (Couto, 1988) que inevitavelmente influenciam o rumo mundial dos acontecimentos, assim como a constante alteração (involuntária ou condicionada pelo mundo actual) do comportamento das pessoas, trazem consigo aos diversos níveis (económico, tecnológico, social, cultural, militar, religioso) incerteza, turbulência e instabilidade no seio de todas as organizações mundiais.

Perante estes factores de desequilíbrio, hoje mais que nunca a capacidade de resposta dos líderes mundiais é colocada à prova. As organizações dependem cada vez mais das decisões que eles tomam. São os líderes das próprias organizações que têm de agir com uma menor margem de erro do que no passado, para conseguirem chegar primeiro, com maior eficiência e eficácia, ou seja, atingir os objectivos definidos pelas suas organizações e alcançar o sucesso. São entidades sociais complexas e tocadas por elementos paradoxais, as organizações. Podem ser positivas e vividas como uma fonte de desenvolvimento, de identidade, de pertença e de impacte virtuoso na comunidade. Ou podem, pelo contrário, ser negativas e gerar vivências infelizes (Cunha *et al.*, 2006).

Neste contexto, um começo relevante pode ser o presente estudo, considerando que, segundo foi possível apurar através da pesquisa em estudos publicados especialmente em Portugal, nesta área são inexistentes.

O desempenho dos colaboradores de uma Unidade de Saúde está associado à qualidade dos serviços, pois o utente/doente vai interagir com o colaborador, prestador dos cuidados de saúde. Ou seja, a actuação dos colaboradores tem um impacto significativo nas Unidades de Saúde, pois o seu nível de motivação e empenho vão fazer toda a diferença entre um serviço medíocre e um serviço de elevada qualidade. Da mesma forma, mas numa outra vertente, temos a liderança que, hoje em dia, é um tema muito debatido, sendo cada vez mais atribuído ao líder um papel vital para o desempenho dos seus colaboradores e, consequentemente da organização. Uma parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes. Eles têm um impacte decisivo sobre aquilo que as organizações são, fazem e aprendem. Compete-lhes criar contextos favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento psicológico dos membros da organização (Cunha *et al.*, 2006).

Neste sentido e ao longo desta dissertação foi efectuada uma abordagem transversal a alguns estudos realizados, nomeadamente, na área da saúde alguns estudos sobre a liderança têm sido efectuados (e.g., Trevizan, 1993; Faro, 1992; Higa 1998; Trevizan *et al.*, 2001; Lourenço & Trevizan *et al*., 2001) e em torno do trinómio das necessidades de motivação dos indivíduos (e.g., McClelland, 1987; Rego, 1993, 1995, 1998a, 2000b; Rego & Carvalho, 2001, 2002; Rego & Jesuíno, 1999, 2002; Rego *et al*., 2005; Rego & Cunha, 2007a), assim como uma análise de algumas teorias de liderança e motivação defendidas por diversos investigadores ao longo da últimas décadas. Como resultado destes estudos, diversos resultados têm sido esboçados, identificadas atitudes específicas dos estilos de líder presentes nas várias populações onde aplicaram esta escala de liderança baseada na Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964) e identificadas as necessidades motivacionais sugeridas nas três fontes de motivação desenvolvidas por McClelland (1987). Neste contexto associamos o estilo de liderança e as necessidades de motivação dos colaboradores ao sucesso das organizações.

Após uma breve revisão de conceitos acerca dos processos de liderança e de motivação, desde logo se evidenciou a dificuldade de consenso, pois cada autor que se debruça sobre estes fenómenos define a liderança ou a motivação à imagem da sua

investigação. Deparamo-nos, então, com a inexistência de uma concepção universal de liderança e de motivação.

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

Será que os comportamentos de um líder, provocam nos colaboradores efeitos que traduzam resultados ao nível da sua motivação?

De acordo com os resultados obtidos neste estudo podemos fornecer uma resposta afirmativa a esta questão, pois os resultados apresentados no AMOS, mostra que o estilo de líder presente na unidade de saúde influência as necessidades motivacionais dos colaboradores. Atendendo às análises efectuadas, podemos afirmar que a hipótese formulada se verifica.

Ao nível da liderança permitiu-nos fazer um retrato mais completo do estilo de líder existente nas Unidades de Saúde em estudo, bem como ao nível da motivação, verificando assim, as necessidades de motivação dos colaboradores, e em especial a relação entre estas necessidades e o estilo de líder presente nessa unidade de saúde, podendo assim contribuir para que as mudanças ao nível institucional nas Unidades de Saúde sejam feitas de forma mais eficaz e eficiente.

Foi evidente que os líderes das Unidades de Saúde da SRS de Bragança são participativos e preocupados com os colaboradores, que têm uma influência significativa na motivação dos seus colaboradores, com consequências quer no seu empenho, quer no seu desempenho, destacando-se a liderança nas Unidades de Saúde como um dos factores críticos de sucesso mais importante, pois conseguimos dar resposta à nossa pergunta de partida, uma vez que, a análise de *clusters* dos estilos de liderança adoptados no questionário revelou que estes são adequados para os líderes destas Unidades de Saúde onde foram aplicados.

Contudo, os colaboradores na maioria das Unidades de Saúde, atendendo ao que foi possível obter na análise de *clusters* foi possível agrupar e classificar o **líder** como **integrador**, como um líder com uma elevada preocupação quer com a produção quer

com os próprios colaboradores, reconhecendo a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, comprometendo-se com as decisões tomadas, sendo responsável e ponderado, encorajando os membros da equipa e enfatizando o bom relacionamento entre eles, criando uma atmosfera e um ritmo de trabalho amigável, fomentando as boas relações, com um adequado desempenho organizacional, pois mantêm um equilíbrio entre as necessidades do trabalho e a moral dos colaboradores (Rego & Cunha, 2009b). Em suma, é um líder que tem em conta: o **respeito**, no sentido de fazer os colaboradores sentirem que têm interesse, que são importantes para a organização; o **reconhecimento**, inclui não só a recompensa pelo trabalho efectuado, mas também os comportamentos e políticas que reconhecem as contribuições e a individualidade dos colaboradores; a **responsabilidade**, traduzida aqui na necessidade que as pessoas têm que o seu potencial seja reconhecido; o **divertimento**, no sentido de fazer com que os colaboradores gostem do seu trabalho e o façam com entusiasmo, boa disposição e até com prazer (Teixeira, 2005: 160).

Por sua vez, os **colaboradores** na sua maioria evidenciam fortes **necessidades de sucesso** e fracas necessidades de poder, o que faz com que os colaboradores atribuam relevo a algum, ou alguns, dos seguintes aspectos como expressão da sua motivação, indo de encontro ao que refere Neves (2002); Teixeira (2005); Rego *et al.*, (2005):

- forte desejo de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de uma tarefa ou na solução de um problema;
- tendência para fixar objectivos que signifiquem um desafio, de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes, com moderada probabilidade de sucesso;
- prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável e de obter *feedback* regular do desempenho;
- maior autonomia e responsabilidade pessoal na preparação das decisões e execução das tarefas; maior auto-disciplina e mais elevada margem de auto-controlo;
- perfeito entendimento da missão da organização, estimulando o orgulho da participação individual nos resultados colectivos;

- novas formas de reconhecimento, traduzidas não só nas compensações pelo nível de desempenho, mas também na reputação alcançada e reconhecida pelos seus pares, pela própria organização e pelas redes e associações profissionais;
- instituição de um clima favorável à aprendizagem permanente e reconhecimento das idiossincrasias (e até excentricidades); criação de condições para o desenvolvimento e aplicação das capacidades únicas de cada pessoa;
- partilha dos resultados alcançados pela organização, no pressuposto de um reequilíbrio das posições relativas dos *stakeholders* com acrescentado peso dos colaboradores.

Podemos presumir que os pressupostos sobre as principais teorias da motivação se mantêm, apesar da inversão em relação ao perfil médio encontrado em numerosos estudos efectuados em Portugal (fortes necessidades de afiliação, moderadas necessidades de sucesso e fracas necessidades de poder), a contrastar com o perfil encontrado no nosso estudo (fortes necessidades de sucesso, moderadas necessidades de afiliação e fracas necessidades de poder) (e.g., Rego & Cunha, 2007a), devendo, no entanto, ter-se em conta as características do novo ambiente das organizações, as novas estruturas organizacionais e, sobretudo, as características dos colaboradores do conhecimento que, agora possuidores de capacidades acrescidas, se situam em patamares diferentes nas hierarquias de necessidades, valores, desejos e exigências. E tudo isso, tem de ser tido em conta pelos líderes que enfrentam, também aqui, novos e estimulantes desafios (Teixeira, 2005).

Mas, não há vias únicas para a compreensão dos traços, competências e comportamentos dos líderes eficazes. Os milhares de textos publicados sobre a temática autorizam que sejam gizadas algumas linhas de orientação: (1) pequena ou grande, positiva ou negativa, a influência dos líderes sobre a vida organizacional é real; (2) alguns traços e competências conferem às pessoas maior probabilidade de serem líderes, e de exercerem a função eficazmente – mas não o garantem; (3) a liderança é um processo (centrado num indivíduo ou partilhado) envolvendo líderes, seguidores e situações; (4) são frágeis as considerações sobre a liderança eficaz que não englobam esse triângulo; (5) a complexidade do processo de liderança não se compagina com receitas universalmente aplicáveis; (6) isso não impede que as pessoas aprendam

algumas competências que as tornem potencialmente mais eficazes no exercício da liderança; (7) não há líderes eficazes sem colaboradores eficazes; (8) a liderança é uma espécie de energia cuja activação depende do "diálogo" entre dois pólos – líderes e colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

Em síntese, ao longo deste trabalho foi possível identificar e caracterizar o conceito de liderança presente nas Unidades de Saúde da SRS de Bragança, ou seja, aquele em que os colaboradores conseguissem nitidamente reconhecer comportamentos eficazes dos seus líderes, capazes de provocar e obter excelentes resultados e contribuir decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo ou organização. Destacam-se portanto, algumas características essenciais e fundamentais ao êxito do processo de liderança, que podem ser consideradas de extrema relevância para a liderança. Assim, a competência, a exigência, a organização, a empatia, a motivação, a clarificação do papel e das tarefas, a eficácia comunicacional, a determinação, a justiça, a compreensão, a consulta e partilha por parte do líder incentivam os seguidores à prática de uma maior esforço, empenhamento, dedicação, motivação, satisfação, rigor, profissionalismo, confiança, respeito, dinamismo e segurança, contribuindo assim de uma forma decisiva para êxito do grupo e da organização.

Este estudo constitui um enorme desafio tendo em conta a revolução tecnológica a que assistimos, pois temos consciência que foi reforçada uma vez mais a ideia de que as pessoas constituem o factor diferenciador entre o fracasso e o sucesso das organizações. Será interessante acompanhar este conflito entre a capacidade humana de liderar os grupos, unidades e organizações de saúde e uma constante e galopante mudança de paradigmas nas organizações mundiais, onde cada vez mais não se olha a meios para se atingirem os fins.

Todavia, poder-se-á afirmar que apesar do exposto nesta investigação, existe a consciência que muito ficou ainda por dizer. Fica o registo que eventuais abordagens subsequentes deverão ser fortalecidas e fundamentadas empiricamente.

4.2 – RECOMENDAÇÕES

Este estudo, tem como principal objectivo trazer à discussão o tema da liderança e da motivação nas Unidades de Saúde da SRS de Bragança. Tem, ainda, a finalidade de contribuir para o melhor entendimento do comportamento dos colaboradores nestas organizações e determinar a verdadeira importância da liderança no sucesso das Unidades de Saúde.

Tendo em vista a melhoria do desempenho dos colaboradores das Unidades de Saúde, assim como a eficácia dos seus líderes, pode-se chamar a atenção para alguns pontos-chave:

- elaborar periodicamente, pelo menos uma vez por ano, inquéritos de motivação e satisfação junto dos colaboradores, com o objectivo de aferir a sua opinião acerca das suas motivações e condições existentes no seu local de trabalho. Com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o empenho e dedicação dos colaboradores, aumentando a sua satisfação e ao mesmo tempo a sua produtividade;
- elaborar inquéritos de opinião para determinar o grau de satisfação atribuído à liderança existente, analisando as características e os comportamentos do líder em relação aos colaboradores, tentando adoptar o estilo de liderança mais adequado tendo em conta as circunstâncias existentes;
- incentivar os colaboradores na aposta contínua da sua qualificação, como forma de melhorar o seu desempenho, a sua *performance* e a qualidade do serviço;
- ter em conta as relações inter-pessoais com os colaboradores, incentivando a sua participação na tomada de decisão.

4.3 – IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar com o decurso do tempo. E sugere que, provavelmente, a liderança adquirirá novos significados e será

alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é previsível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas (Cunha & Rego, 2005).

As novas organizações de conhecimento intensivo requerem, pois líderes criadores e fomentadores de climas adequados aos colaboradores, mais marcados pela democracia organizacional e pelo envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão (Cunha & Rego, 2005).

Em torno do conceito de liderança não há definições consensuais, não existindo vias únicas para a compreensão dos traços, competências e comportamentos dos líderes eficazes (Cunha *et al.*, 2007).

"A liderança não é necessariamente exercida por uma só pessoa, antes podendo ser um processo partilhado ou distribuído" (Cunha *et al.*, 2007: 397), não devendo ser destituída de valor. Assim, devemos ver o conteúdo moral das metas de um líder e os meios que ele usa para atingir essas metas.

A cultura é um outro aspecto de interesse na pesquisa da liderança, pois os líderes devem estar certos de "considerar a cultura nacional uma variável importante na escolha do estilo de liderança" (Robbins, 1999: 241).

A discussão tornou claro que a motivação é normalmente tratada como um problema individual. Ou seja, as diversas teorias procuram dar resposta à questão "Como motivar os indivíduos?". Apesar da relevância e da confirmação empírica que muitas das teorias discutidas têm obtido, não deve ser ignorado que a motivação não é apenas um fenómeno individual (Cunha *et al.*, 2007).

Por outro lado, e apesar da existência de um quadro teórico estável, a análise da motivação depara-se com um conjunto de novos desafios, nomeadamente o de enquadrar uma força de trabalho cada vez mais diversa e o de reequacionar a mudança das relações de trabalho e do contrato psicológico, de uma lógica relacional para uma lógica transaccional. Esta mudança significa, por exemplo, que necessidades de segurança (de emprego) antes satisfeitas estão em vias de deixar de sê-lo em muitas organizações (Cunha *et al.*, 2007).

Pela sua natureza exploratória, esta investigação levantou, outro tipo de questões a que não deu resposta, mas que urge estudar. As teorias da motivação como fonte de explicação do comportamento dos colaboradores no local de trabalho surgiram entre a

década de sessenta e a década de noventa do século XX, "a partir desta data o interesse científico ao nível da motivação no trabalho entrou em declínio" (Streets; Monday & Shapiro, 2004: 383). As teorias existentes precisam de considerar novas variáveis, de forma a adaptarem-se às novas características dos locais de trabalho (Latham & Pinder, 2005).

Seo; Barret & Bartunek (2004) salientam que as emoções têm sido um tópico negligenciado na literatura do comportamento organizacional, sugerindo que os aspectos das experiências afectivas podem ser integrados mais profundamente na compreensão actual da motivação no trabalho. Mencionam um conjunto de caminhos que directa ou indirectamente vão afectar três dimensões do comportamento: direcção, intensidade e persistência.

A criatividade e a cultura são também, áreas de interesse de pesquisa da motivação. As variáveis que forçam a motivação intrínseca estão também associadas a um desempenho criativo. As organizações podem assim, simultaneamente influenciar a motivação e o desempenho criativo de forma eficaz. A cultura assume uma importância crescente dentro das organizações, tornando-se necessário considerar a sua relevância, baseando-se em teorias em vez da simples intuição (Ambrose & Kulik, 1999).

As limitações a destacar prendem-se essencialmente com o facto de não existirem investigações sobre a liderança no sector da saúde e em particular em Portugal, facto que torna esta investigação inédita e incomparável em termos de resultados com investigações anteriores. De destacar também, o facto dos colaboradores não estarem de todo receptivos para responderem a estudos no âmbito da liderança, ou seja, na avaliação do seu líder, pois sentem receio de o fazerem, tendo em conta a precariedade de alguns contratos de trabalho, sentirem represálias em relação ao seu desempenho (e.g., avaliação, produtividade, relação líder-colaborador).

Tendo por base o cariz desta investigação, espera-se que as limitações indicadas se traduzam em verdadeiras oportunidades para outras pesquisas, uma vez que se acredita que novos e interessantes estudos poderão nascer a partir daqui. Admite-se portanto, que este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de outras linhas de investigação.

4.4 – SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

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

- de outros estilos de liderança, que não os aplicados, de forma a que se possam identificar outros estilos de liderança presente nestas Unidades de Saúde e neste sector que é a saúde;
- de outros factores com influência no comportamento dos colaboradores;
- da influência da género na liderança dos estabelecimentos de saúde;
- do estudo da liderança e motivação em outras organizações prestadoras de cuidados de saúde;
- da implicação das emoções na motivação dos colaboradores;
- da motivação no interior dos grupos formais e informais dos colaboradores;
- efectuar o mesmo estudo em organizações de saúde privadas e assim estabelecer relação entre o sector público e o privado;
- efectuar o mesmo estudo em organizações de saúde com diferentes níveis de prestação de cuidados, nomeadamente Centros de Saúde/Unidades de Saúde Familiares e Unidades Hospitalares;
- efectuar um estudo que estabeleça a relação entre estilo de líder auto-avaliável e a classificação que os colaboradores fazem desse mesmo líder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. (1963). **Toward an Understanding of inequity.** The Journal of Abnormal and Social Psychology.

Alderfer, Clayton (1972). **Existence, Relatedness and Growth: human deeds in organizational.** New York: Free Press.

Alderfer, Clayton P.; Kaplan, Robert E. & Smith, Ken K. (1974). **The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires.** Administrative Science Quarterly.

Ambrose, M. & Kulik, C. (1999). **Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990.** Journal of Management.

Ancona, Maria Ángeles Cea (2002). **Análisis Multivariable – Teoria y Prática en la Investigación Social.** Madrid: Editorial Síntesis.

Andrade, Margarida Maria (1995). **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Editora Atlas.

Antonakis, J.; Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). **Context and Leadership: an Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire.** The Leadership Quarterly.

Arbuckle, J. L. & Wothke, W. (1999). **AMOS 4.0 user's guide.** Chicago: Smallwaters Corporation.

Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M (1995). **Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership.** The Leadership Quarterly.

Barañano, Ana Maria (2004). **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação.** Lisboa: Edições Sílabo.

Bass, Bernard M (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press.

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

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

Bilhim, João Abreu de Faria (1996). **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas.** Lisboa: Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Politícas.

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

Blake, Robert R. & Mouton, Jane Srygley (1964). **The Managerial Grid.** Houston: Gulf.

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

Brancaleiro, José (2006). **Scorecard de Capital Humano: como medir o activo mais importante da sua empresa.** 1.ª edição, Lisboa: Editora RH.

Branco, M. (2004). **Auto-Motivação.** Coimbra: Edições Quarteto.

Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). **Alternative Ways of Assessing Model Fit**. In K.A. Bollen & J. S. Long (Eds.).Testing Structural Equation Models Newbury Park, CA: Sage Publications.

Byrne, B. M. (1989). **A Primer of LISREL: Bsasic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models.** New York: Springer-Verlag.

Byrne, B. M. (1994). **Structural Equation Modelling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications and Programming. Thousand Oaks.** Califórnia: Sage Publications.

Byrne, B. M. (2001). **Structural Equation Modelling with AMOS – Basic Concepts, Applications and Programming.** New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Carvalho, Mário (2008). **Gestão e Liderança na Saúde – uma abordagem estratégica.** Porto: Editorial Vida Económica.

Chiavenato, Idalberto (1983). **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (1991). **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações e Sistemas.** São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, Idalberto (1997). **Recursos Humanos.** 4.ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Collins, Jim (2001). **Level 5: The Triumph of Humility and Fierce Resolve.** Harvard Business Review.

Conger, J.A. (1989). **The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership.** San Francisco, CA: Jossey Bass.

Conger, J.A. & Kamungo, R. (1998). **Charismatic Leadership in Organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage publications.

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

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio & Cunha, Rita Campos (2006). **Organizações Positivas.** Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos & Cardoso, Carlos Cabral. (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 6.ª edição, Lisboa: Editora RH.

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

Deci, E. (1975). **Intrinsec Motivation.** New York: Plenum Press.

Dicionário Universal da Língua Portuguesa (2003). Texto Editora.

Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). **Administração – Princípios de Gestão Empresarial.** Amadora: McGraw-Hill.

Dubrin, Andrew J. (1998). **Príncipios da Administração.** 4.ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Ellemers, N.; Gilder, D. & Halslam, S. (2004). **Motivating Individuals and Groups at Work: a Sicial Identity Perspective on Leadership and Group Performance.** Academy of Management Review.

Faro, C.M.M.S. (1992). **Liderança do Enfermeiro da Rede Básica de Serviços de Saúde.** Universidade de São Paulo: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.

Ferreira, J. M. Carvalho; Neves, José; Abreu, Paulo Nunes de & Caetano, António (1996). **Psicossociologia das Organizações.** Alfragide: Editora McGraw-Hill.

Ferreira, Maria Manuel Frederico (2006). **Organizações, Trabalho e Carreira.** Loures: Editora Lusociência.

Fiedler, Fred E. (1967). **A Theory of Leadership Efectiveness.** Editora McGraw-Hill.

Fiedler, Fred E. (1996). **Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future.** Administrative Science Quarterly.

Fiedler, Fred E. & Garcia, Joe E. (1987). **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Giles, D. C. (2002). **Advanced Research Methods in Psychology.** New York: Routledge.

Graen, George B. & Uhl-Bien, M. (1995). **Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership Over 25 Years.** Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). **Motivation Through the Design Work: Test of a Theory.** Organizational Behavior and Human Performance.

Hardy, M. & Bryman, A. (2004). **Handbook of Data Analysis.** Thousand Oaks, CA: Sage.

Hernann, M. G. (1980). **Assessing the Personalities of Soviet Politburo Members.** Personalityand Social Psychology Bulletin, 6.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1988). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.** 5th Edition, Prentice Hall.

Herzberg, Frederick (1974). **Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization.** Organizational Dynamics.

Higa, E.F.R. (1998). **Liderança do Enfermeiro na Prática Clínica.** Universidade de São Paulo: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto.

House, Robert J.; Shapiro, H.Jack & Wahba, Mahmoud A. (1974). **Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: a Re-evaluation of empirical evidence.** Decision Sciences.

House, R., Spangler, W.D. & Woycke (1991). **Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness.** Administrative Science Quarterly, 36.

House, Robert J. (1996). **Path-Goal Theory of Leadership: lessons,legacy and a reformulated theory.** The Leadership Quarterly.

Howell, J.P.(1997). **Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement.** Leadership Quarterly.

Hu, L.-T. & Bentler, P. M. (1995). **Evaluating Model Fit.** In R. H. Hoyle. (Ed.), Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications. Thousand Oaks, CA: Sage.

Jemmott, J.B. (1987). **Social Motives and Susceptibility to Disease: Stalking Individual Differences in Health Risks.** Journal of Personality, 55.

Jesuíno, Jorge Correia (1996). **Grupos – Uma Questão Vital.** Pessoal.

Johnson, B.R. (1990). **Toward a Multidimensional Modelo f Entrepreneeurship: The case of Achievement Motivation and the Entrepreneur.** Entrepreneurship TheoryPratice, Spring.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1983). **LISREL – 6 User's Reference Guide. Mooresville.** In: Scientific Software.

Kirkpatrick, Shelley A. & Locke, Edwin A. (1991). **Leadership: do Traits Matter?** Academy of Management Executive.

Klein, K.J. & House, R.J. (1995). **One Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis.** The Leadership Quarterly.

Kotter, John P. (1982). **The General Managers.** New York: Free Press.

Kotter, John P. (1990). **What Leaders Really Do.** Harvard Business Review.

Krumm, Diane (2005). **Psicologia do Trabalho – Uma Introdução à Psicologia Industrial/Organizacional.** Rio de Janeiro: Editora LTC.

Lashley, Conrad & Lee-Ross, Darren (2003). **Organizational Behavior for Leisure Services.** Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Latham, Gary P. & Locke, Edwin A. (1979). **Goal Setting – A Motivation Technique that Works.** Organizational Dynamics.

Latham, G. & Pinder, C. (2005). **Work Motivation Theory Research at the Dawn of the Twenty-First Century.** Annual Review of Psychology, 56 (1).

Likert, R. (1967). **The Human Organization: Its Management and Value.** New York: McGraw-Hill.

Lima, L; Caetano, A; Vala, J & Monteiro, M (1994). **Psicologia Social das Organizações: estudo em empresas portuguesas.** Oeiras: Celta Editora.

Litter, J. (1977). **Análise das Organizações.** São Paulo: Atlas Editora.

Lourenço, P. R. (2000). **Liderança e Eficácia: Uma relação revisitada.** *Psychologica*.

Lourenço, M.R. & Trevizan, M.A. (2001). **Líderes da Enfermagem Brasileira – Sua Visão sobre a Temática da Liderança e sua Percepção a Respeito da Relação Liderança & Enfermagem.** Revista Latino-am Enfermagem, Maio de2001.

Luthans, Fred & Kreitner, Robert (1975). **Organizational Behavior Modification.** Glenview, IL: Scott, Foresman.

MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). **Power Analysis and Determination of Simple Size for Covariance Structure Modelling.** Psychological Methods.

Mangin, Jean-Pierre Lévy & Mallou, Jesús Varela (2003). **Análisis Multivariable par alas Ciencias Sociales.** Madrid: Prentice Hall.

Marconi, Mariana de Andrade & Lakatos, Eva Maria (1991). **Metodologia Científica.** 1.ª edição, São Paulo: Editora Atlas.

Marques, Carlos Alves (1995). **Impactos da Gestão de Pessoal no *Management*. Comportamento Organizacional e Gestão. I**.

Marques, Carlos Alves (1996). **Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações.** Lisboa: Edições Dom Quixote.

Marquis, Bessie L. & Huston, Carol J. (2005). **Administração e Liderança em Enfermagem.** 4.ª edição. Porto Alegre: Edições Artmed.

Marriner-Tomey, A. (1996). **Administración y Liderazgo en Enfermaría.** 5.ª edição. Madrid: Mosby-Doyma, S.A.

Maroco, João (2007). **Análise Estatística – Com Utilização do SPSS.** 3.ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Marsh, H. W. & Hocevar, D. (1985). **The Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Structures and their Invariance Across Age Groups.** Psychological Bulletin.

Maslow, Abraham H. (1943). **A Theory of Human Motivation.** Psychological Review.

Maslow, Abraham H. (1987). **Motivation and Personality.** 3.th ed. New York: Harper Collins Publisher.

McClelland, David (1961). **The Achieving Society.** Princeton: Van Nostrand.

McClelland, D.C. (1965). **Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study.** Journal of Personality and Social Psychology, 1.

McClelland, D.C. (1972). **What is the Effect of Achievement Motivation Training in the Schools?.** Teachers College Record, 74.

McClelland, D.C. (1976). **The Achieving Society.** Princeton, NJ: Van Nostrand. (Original publicado em 1961).

McClelland, D.C. (1982). **The Need for Power, Sympathetic Activation and Illness.** Motivation and Emotion, 6.

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

McClelland, D.C. (1989). **Motivation Factors in Health and Disease.** American Psychologist, 44.

McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). **The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management.** Journal of Applied Psychology, 67.

McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). **Power is the Great Motivator.** Harvard Business Review, March-April.

McClelland, D.C.; Davidson, R.J. & Saron, C. (1985). **Stressed Power Motivation, Sympathetic Activation, Immune Function and Illness.** Advances, 2.

McClelland, D.C. & Pilon, D.A. (1983). **Sources of Adult Motives in Patterns of Parent Behavior in Early Childhood.** Journal of Personality and Social Psychology, 44.

Milkovich, G. & Bourdreau, J. (2000). **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Atlas.

Miller, D. & Toulouse, J. (1986). **Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms.** Management Science, 32.

Monteiro, M. & Queirós, I. (1994). **Psicossociologia.** 1.º vol. Porto Editora.

Mulaik, S. A. (1988). **Confirmatory Factor Analysis. In Cattell & Nesselroade** (Eds.), Handbook of multivariate experimental psychology. New York: Plenum Press.

Mulaik, S. A. (1994). **The Critique of Pure Statistics: Artifact and Objectivity in Multivariate Statistics.** In Thompson (Ed.), Advances in social science methodology. Greenwich: Jai Press.

Neves, Augusto Lobato (2002). **Motivação para o Trabalho.** 2.ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Neves, Augusto Lobato (2003). **Gestão na Administração Pública.** Cascais: Editora Pergaminho.

Parreira, Pedro Miguel (2005). **As Organizações.** Coimbra: Editora Formasau – Formação e Saúde, Lda.

Pereira, O.G. (1980). **Psicologia Económica: Disciplina do Futuro.** Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Economia.

Pereira, Orlindo Gouveia (1999). **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

Pereira, Alexandre (2006). **Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia.** 6.ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS.** 5.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinder, C. (1998). **Work Motivation in Organizational Behavior.** Upper saddle River, Nj: Prentice-Hall.

Raynor, J.O. (1970). **Relationships Between Achievement Related Motives, Future Orientation and Academic Performance.** Journal of Personality and Social Psychology, 15.

Rego, Arménio (1993). **Níveis de motivação e graus de desempenho.** Revista Portuguesa de Gestão, II.

Rego,Arménio (1995). **O modelo Motivacional de McClelland: Uma Aplicação.** Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal.

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

Rego, Arménio (1998a). **Motivações e Desempenho de Estudantes Universitários.** Análise Psicológica, 4.

Rego, Arménio (1998b). **Configurações Motivacionais dos Gestores e Respectivos Impactes nos Subordinados.** Revista Portuguesa de Gestão, I.

Rego, Arménio (1999). **Motivational Configuratins of Managers and Their Impacto n Subordinates.** Trabalho apresentado noAnnual Convention of the International Council of Psychologists, Salem, Massachusetts, USA.

Rego, Arménio (2000a). **Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações.** Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, Arménio (2000b). **Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida.** Análise Psicológica.

Rego, A. & Carvalho, T. (2001). **The Achievement, Affiliation and Power Motives: A Confirmatory Study of the Three Factor-Model.** Journal of Applied Psychology, 3.

Rego, A. & Carvalho, T. (2002). **Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Evidência Confirmatória do Constructo.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 18.

Rego, A. & Jesuíno, J.C. (1999). **Motives and Conflict Management Styles.** Trabalho apresentado no 9th European Congress on Work and Organizational Psychology, Espoo-Helsinki, Finland.

Rego, A. & Jesuíno, J.C. (2002**). Estilos de Gestão do Conflito e Padrões Motivacionais – um estudo exploratório.** Comportamento Organizacional e Gestão, 8.

Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2007a). **A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade – Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação.** 3.ª Edição, Lisboa: Editora RH.

Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2007b). **O *Tao* da Eficácia Organizacional.** 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2009a). **Liderança Positiva.** 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2009b). **Sim Chefe.** 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, Arménio; Cunha, Miguel Pina & Gomes, Diana Oliveira (2010). **Porque não Gosto do meu Chefe.** 1.ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, Arménio; Tavares, Aida Isabel; Cunha, Miguel Pina & Cardoso, Carlos Cabral (2005). **Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios.** Psicologia Reflexão e Crítica.

Reis, Elizabeth (2001). **Estatística Multivariada Aplicada.** 2.ª Edição, Lisboa:Edições Sílabo.

Reto, L. & Lopes, A. (1989/1990). **Liderança Politíca-Personalidades, Conjuntura e Representações.** Revista de Gestão, ISCTE,VII.

Reto, L. & Lopes, A. (1991). **Liderança e Carisma: Exercício de Poder nas Organizações.** Lisboa: Edições Minerva.

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

Rollinson, Derek,; Broadfield, Aysen & Edwards, David J. (1998). **Organizational Behavior and Analysis: an integrated approach.** London: Addison-Wesley.

Rosenfeld, Robert H. & Wilson, David C. (1999). **Managing Organizations: Text, Readings & Cases.** 2.ª edição. London: McGraw-Hill.

Sagie, A. & Elizur, D. (1999). **Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis.** Journal of Organizational Behavior, 20.

Sampaio, Mário (2007). **Motivação e Satisfação no Trabalho – O Caso do Município de Murça.** Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Vila Real: UTAD.

Schermerhorn, John R. (1999). **Administração.** 5.ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Schmitt, D.P. & Winter, D.G. (1998). **Measuring the Motives of Soviet Leadership and Soviet Society: Congruence Reflected or Congruence Created?** Leadership Quarterly, 9.

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K, Barlow, E. A. & King, J. (2006). **Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results.** A Review. The Journal of Educational Research, 99 (6).

Schultheiss, O.C. (1999). **Psychological and Health Correlates of Implicit Motives.** Trabalho apresentado no 107th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, Massachusetts.

Seo, M.; Barret, L. & Bartunek, J. (2004). **The Role of Affective Experience in Work Motivation.** Academy of Management Review.

Shamir, B.; House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). **The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory.** Organization Science.

Skinner, B.F. (1971). **Beyond freedom and Dignity.** New York: Knopf.

Streets, M.; Monday, T. & Shapiro, R. (2004). **Introdution to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory.** Academy of Management Review.

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

Tanenbaum, Robert & Schmidt, Warren (1973). **How to Choose a Leadership Pattern.** Harvard Business Review.

Tappen, Ruth M. (2005). **Liderança e Administração em Enfermagem – Conceitos e Prática.** 4.ª Edição. Loures: Lusociência.

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

Trevizan, M.A. (1993). **Liderança do Enfermeiro: o Ideal e o Real no Contexto Hospitalar.** São Paulo: Sarvier.

Trevizan, M.A.; Mendes, I.A.C; Hayashida, M.; Galvão, C.M. & Cury, S.R.R. (2001). **Análise de Expectativas sobre a Liderança do Enfermeiro à Luz das Teorias GRID.** Disponível em: www.seer.ufrgs.br.

Vroom, Victor H. (1964). **Work and Motivation.** New York: John Wiley and Sons.

Vroom,Victor H. & Jago, Arthur G (1995). **Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation.** Leadership Quarterly

Weihrich, Heinz & Koontz, Harold (1994). **Management: A Global Perspective.** 10.ª Edição. New York: McGraw-Hill International Editions.

Winter, D.G. (1987). **Leaderappeal, Leader Performance and the Motive Profiles of Leaders and Behaviors: A Study of American Presidents and Elections.** Journal of Personality and Social Psychology, 52.

Winter, D.G. (1991). **A Motivational Model of Leadership: Predicting long-term Management Success from TAT Measures of power Motivation and Responsibility.** Leadership Quarterly, 2.

Winter, D.G. (1998).**A Motivational Analysis of the Clinton First Term and the 1996 Presidencial Campaign.** Leadership Quarterly, 9.

Yukl, Gary (1998). **Leadership in Organizations.** 4.th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, Gary (2006). **Leadership in Organizations.** 6.th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo I - Questionário

No âmbito do mestrado em "Gestão dos Serviços de Saúde", a decorrer na UTAD, será realizado este questionário para aferir a opinião dos colaboradores da ARS Norte, I.P. - Sub-Região de Saúde de Bragança, acerca destas temáticas – liderança e motivação. Esperamos que esta investigação seja útil para o desenvolvimento da qualidade da gestão dos recursos humanos.

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

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial**. O **anonimato** é respeitado, pois o tratamento de dados é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Parte I: Caracterização do Respondente

Assinale com um (x) na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal.

1. Sexo: 1□ Feminino 2□ Masculino

2. Idade: _____

3. Estado Civil:
1 □ Solteiro
2 □ Casado/União de facto
3 □ Divorciado
4 □ Viúvo

4. Formação Académica:
1 □ 1.º Ciclo (1.º-4.º ano)
2 □ 2.º Ciclo (5.º-9.º ano)
3 □ 3.º Ciclo (10.º-12.º ano)
4 □ Bacharelato
5 □ Licenciatura
6 □ Mestrado
7 □ Doutoramento

5. Função Desempenhada:
1 □ Médico
2 □ Enfermeiro
3 □ Administrativo
4 □ Auxiliar

6. Unidade de Saúde onde desempenha funções:
1 □ Alfândega da Fé
2 □ Bragança
3 □ Carrazeda de Ansiães
4 □ Freixo de Espada à Cinta
5 □ Macedo de Cavaleiros □ SUB
6 □ Miranda do Douro
7 □ Mirandela I □ Mirandela II
8 □ Mogadouro
9 □ Torre de Dona Chama
10 □ Torre de Moncorvo
11 □ Vila Flor
12 □ Vimioso
13 □ Vinhais

7. Categoria Profissional:_____

8. Há quantos anos trabalha nessa Unidade de Saúde:_____

9. Total de anos de serviço:_____

10. Vínculo à Organização:
1 □ Efectivo
2 □ Contrato por tempo indeterminado
3 □ Contrato a termo
4 □ Outro (por favor especifique)
_____

Parte II: Estilos de Liderança

A seguir, encontra seis grupos de afirmações. Em cada um, seleccione a afirmação que mais se coaduna com o modo de ser e de actuar do líder da sua classe profissional – assinalando com um círculo a letra correspondente.

Decisões

A	O seu líder aceita com indiferença as decisões tomadas por outros.
B	O seu líder apoia as decisões que promovem as boas relações.
C	O seu líder procura tomar decisões viáveis, mesmo que imperfeitas.
D	O seu líder espera que as decisões tomadas sejam consideradas como a última palavra sobre o assunto.
E	O seu líder esforça-se bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso

Convicções

A	O seu líder evita tomar partido, procurando não relevar as suas opiniões, atitudes e ideias.
B	O seu líder aceita as opiniões, atitudes e ideias dos outros em vez de impor as dele.
C	Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das do seu líder, ele propõe posições intermédias.
D	O seu líder defende as suas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de "pisar os calos" dos outros.
E	O seu líder procura e está atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele. Tem convicções firmes mas muda de opinião diante de ideias mais válidas do que as dele.

Conflito

A	Quando ocorre um conflito, o seu líder tenta não envolver-se e mantém-se neutro.
B	O seu líder tenta evitar que se crie conflito e, quando algum ocorre, procura acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.
C	Perante um conflito, o seu líder procura chegar a soluções equitativas que contornem a situação.
D	Quando ocorre conflito, o seu líder tenta eliminá-lo ou fazer prevalecer a opinião dele.
E	Face a um conflito, o seu líder procura detectar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás dele.

Emoções

A	O seu líder como não se envolve, raramente se irrita
B	Uma vez que as tensões podem gerar mal-estar, o seu líder reaje de maneira afável e amistosa.
C	Quando está sob tensão, o seu líder tem dúvidas sobre como corresponder às expectativas dos outros.
D	Quando as coisas não ocorrem como o seu líder quer, contesta, resiste ou "volta à carga", contra-argumentando.
E	Quando provocam o seu líder, ele contém-se, embora seja visível a sua impaciência.

Sentido de humor

A	Acha que o sentido de humor do seu líder é desfocado ou irrelevante.
B	O seu líder usa o sentido de humor para desviar a atenção dos assuntos sérios.
C	O seu líder através do sentido de humor consegue obter aceitação pessoal e dos seus pontos de vista.
D	O sentido de humor do seu líder é mordaz ("afiado").
E	O sentido de humor do seu líder adequa-se às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão o seu líder procura manter um certo senso de humor.

Empenho

A	O seu líder esforça-se apenas o suficiente para manter a sua situação.
B	O seu líder prefere apoiar os outros, em vez de tomar iniciativas.
C	O seu líder procura manter um ritmo de trabalho adequado e constante.
D	O seu líder trabalha "no duro" e exige que os outros que trabalhem consigo façam o mesmo.
E	O seu líder empenha-se a fundo e os demais acompanham-no.

Parte III: Motivação dos colaboradores

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas atitudes e comportamentos. Convidámo-lo a referir a frequência com que eles ocorrem em si. Por favor, utilize a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número que na sua percepção corresponde ao seu caso pessoal.

Nunca	Quase nunca	Raramente	Por vezes	Usualmente	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

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

Muito obrigado pela sua colaboração!

Emanuel Onofre Serra Lameiras

Anexo II – Tabelas da População em Estudo

TABELA 1 – População em estudo nas Unidade de Saúde.

Unidade de Saúde	Medicina GF	Enfermagem	Administrativos	Auxiliares	TOTAL
Alfândega da Fé	5	14	11	8	**38**
Bragança	26	39	25	18	**108**
Carrazeda de Ansiães	5	14	11	5	**35**
Freixo de Espada à Cinta	3	11	6	4	**24**
Macedo de Cavaleiros	12	20	18	5	**55**
Macedo de Cavaleiros SUB	0	12	6	9	**27**
Miranda do Douro	6	18	10	6	**40**
Mirandela I	12	12	10	10	**44**
Mirandela II	8	12	10	3	**33**
Mogadouro	7	25	16	10	**58**
Torre de Dona Chama	3	3	3	3	**12**
Torre de Moncorvo	6	17	12	7	**42**
Vila Flor	5	11	11	12	**39**
Vimioso	4	14	10	10	**38**
Vinhais	6	17	12	9	**44**
TOTAL	**108**	**239**	**171**	**119**	**637**

Fonte: ARS Norte – SRS de Bragança.

TABELA 2 – Número de questionários preenchidos por Unidade de Saúde (recolhidos, eliminados e válidos).

Unidade de Saúde	**Questionários Recolhidos**	**Questionários Eliminados**	**Questionários Válidos**
Alfândega da Fé	22	4	18
Bragança	72	3	69
Carrazeda de Ansiães	16	1	15
Freixo de Espada à Cinta	18	0	18
Macedo de Cavaleiros	44	7	37
Macedo de Cavaleiros SUB	21	2	19
Miranda do Douro	25	1	24
Mirandela I	29	1	28
Mirandela II	27	6	21
Mogadouro	10	0	10
Torre de Dona Chama	6	1	5
Torre de Moncorvo	30	8	22
Vila Flor	28	0	28
Vimioso	22	1	21
Vinhais	26	0	26
TOTAL	**396**	**35**	**361**

TABELA 3 – Número de questionários correctamente preenchidos por Unidade de Saúde e Função Desempenhada em relação à amostra.

Unidade de Saúde	**Medicina G.F.**		**Enfermagem**		**Administrativos**		**Auxiliares**		**TOTAL**	
Alfândega da Fé	1	20,00 %	7	50,00 %	6	54,55 %	4	50,00 %	**18**	**47,37 %**
Bragança	15	57,69 %	24	61,54 %	20	80,00 %	10	55,56 %	**69**	**63,89 %**
Carrazeda de Ansiães	3	60,00 %	6	42,86 %	4	36,36 %	2	40,00 %	**15**	**42,86 %**
Freixo de Espada à Cinta	0	0,00 %	9	81,82 %	5	83,33 %	4	100,00 %	**18**	**75,00 %**
Macedo de Cavaleiros	7	58,33 %	10	50,00 %	17	94,44 %	3	60,00 %	**37**	**67,27 %**
Macedo de Cavaleiros SUB	0	0,00 %	7	58,33 %	5	83,33 %	7	77,78 %	**19**	**70,37 %**
Miranda do Douro	3	50,00 %	11	61,11 %	6	60,00 %	4	66,67 %	**24**	**60,00 %**
Mirandela I	6	50,00 %	8	66,67 %	8	80,00 %	6	60,00 %	**28**	**63,64 %**
Mirandela II	2	25,00 %	6	50,00 %	10	100,00 %	3	100,00 %	**21**	**63,64 %**
Mogadouro	0	0,00 %	0	0,00 %	8	50,00 %	2	20,00 %	**10**	**17,24 %**
Torre de Dona Chama	2	66,67 %	1	33,33 %	2	66,67 %	0	0,00 %	**5**	**41,67 %**
Torre de Moncorvo	1	16,67 %	11	64,71 %	6	50,00 %	4	57,14 %	**22**	**52,38 %**
Vila Flor	3	60,00 %	8	72,73 %	8	72,73 %	9	75,00 %	**28**	**71,79 %**
Vimioso	2	50,00 %	5	35,71 %	9	90,00 %	5	50,00 %	**21**	**55,26 %**
Vinhais	3	50,00 %	8	47,06 %	10	83,33 %	5	55,56 %	**26**	**59,09 %**
TOTAL	**48**	**44,44 %**	**121**	**50,63 %**	**124**	**72,94 %**	**68**	**62,39 %**	**361**	**56,67 %**

Anexo III – Tabelas de Frequência

TABELA 1 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: idade e sexo.

Idade	**Sexo**				**TOTAL**	
	Feminino		**Masculino**			
Até aos 24 anos	13	3,60 %	3	0,83 %	**16**	**4,43 %**
Entre 25 e 34 anos	87	24,10 %	19	5,26 %	**106**	**29,36 %**
Entre 35 e 44 anos	71	19,67 %	16	4,43 %	**87**	**24,10 %**
Entre 45 e 54 anos	73	20,22 %	25	6,93 %	**98**	**27,15 %**
Mais de 54 anos	42	11,63 %	12	3,32 %	**54**	**14,96 %**
TOTAL	**286**	**79,22 %**	**75**	**20,78 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 2 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: idade e estado civil.

Idade	**Estado Civil**								**TOTAL**	
	Solteiro		**Casado/União de facto**		**Divorciado**		**Viúvo**			
Até aos 24 anos	13	3,60 %	3	0,83 %	0	0,00 %	0	0,00 %	**16**	**4,43 %**
Entre 25 e 34 anos	34	9,42 %	63	17,45 %	8	2,22 %	1	0,28 %	**106**	**29,36 %**
Entre 35 e 44 anos	14	3,88 %	67	18,56 %	6	1,66 %	0	0,00 %	**87**	**24,10 %**
Entre 45 e 54 anos	5	1,39 %	86	23,82 %	7	1,94 %	0	0,00 %	**98**	**27,15 %**
Mais de 54 anos	6	1,66 %	43	11,91 %	2	0,55 %	3	0,83 %	**54**	**14,96 %**
TOTAL	**72**	**19,94 %**	**262**	**72,58 %**	**23**	**6,37 %**	**4**	**1,11 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 3 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: função desempenhada e sexo.

Função Desempenhada	**Sexo**				**TOTAL**	
	Feminino		**Masculino**			
Médico	22	6,09 %	26	7,20 %	**48**	**13,30 %**
Enfermeiro	110	30,47 %	11	3,05 %	**121**	**33,52 %**
Administrativo	95	26,32 %	29	8,03 %	**124**	**34,35 %**
Auxiliar	59	16,34 %	9	2,49 %	**68**	**18,84 %**
TOTAL	**286**	**79,22 %**	**75**	**20,78 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 4 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: função desempenhada e idade.

Função Desempenhada	Idade										TOTAL	
	Até aos 24		Entre 25 e 34		Entre 35 e 44		Entre 45 e 54		Mais de 54			
Médico	0	0,00 %	3	0,83 %	8	2,22 %	29	8,03 %	8	2,22 %	**48**	**13,30 %**
Enfermeiro	10	2,77 %	53	14,68 %	34	9,42 %	17	4,71 %	7	1,94 %	**121**	**33,52 %**
Administrativo	3	0,83 %	38	10,53 %	38	10,53 %	27	7,48 %	18	4,99 %	**124**	**34,35 %**
Auxiliar	3	0,83 %	12	3,32 %	7	1,94 %	25	6,93 %	21	5,82 %	**68**	**18,84 %**
TOTAL	**16**	**4,43 %**	**106**	**29,36 %**	**87**	**24,10 %**	**98**	**27,15 %**	**54**	**14,96 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 5 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: função desempenhada e vínculo à organização.

Função Desempenhada	Vínculo à organização								TOTAL	
	Efectivo		Cont. Indeter.		Cont. Termo		Outro			
Médico	36	9,97 %	1	0,28 %	8	2,22 %	3	0,83 %	**48**	**13,30 %**
Enfermeiro	78	21,61 %	1	0,28 %	40	11,08 %	2	0,55 %	**121**	**33,52 %**
Administrativo	81	22,44 %	0	0,00 %	34	9,42 %	9	2,49 %	**124**	**34,35 %**
Auxiliar	37	10,25 %	6	1,66 %	22	6,09 %	3	0,83 %	**68**	**18,84 %**
TOTAL	**232**	**64,27 %**	**8**	**2,22 %**	**104**	**28,81 %**	**17**	**4,71 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 6 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: formação académica e total de anos de serviço.

Formação Académica	Total de anos de Serviço										TOTAL	
	Até aos 4		Entre 5 e 14		Entre 15 e 24		Entre 25 e 34		Mais de 34			
1.º Ciclo (1.º-4.º ano)	0	0,00 %	1	0,28 %	8	2,22 %	16	4,43 %	9	2,49 %	**34**	**9,42 %**
2.º Ciclo (5.º-9.º ano)	7	1,94 %	3	0,83 %	8	2,22 %	15	4,16 %	13	3,60 %	**46**	**12,74 %**
3.º Ciclo (10.º-12.º ano)	22	6,09 %	39	10,80 %	15	4,16 %	15	4,16 %	1	0,28 %	**92**	**25,48 %**
Bacharelato	1	0,28 %	2	0,55 %	3	0,83 %	4	1,11 %	2	0,55 %	**12**	**3,32 %**
Licenciatura	52	14,40 %	59	16,34 %	27	7,48 %	31	8,59 %	2	0,55 %	**171**	**47,37 %**
Mestrado	1	0,28 %	2	0,55 %	2	0,55 %	0	0,00 %	0	0,00 %	**5**	**1,39 %**
Doutoramento	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	1	0,28 %	0	0,00 %	**1**	**0,28 %**
TOTAL	**83**	**22,99 %**	**106**	**29,36 %**	**63**	**17,45 %**	**82**	**22,71 %**	**27**	**7,48 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 7 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e função desempenhada.

Tempo de Serviço na Unidade de Saúde	Função Desempenhada								TOTAL	
	Médico		Enfermeiro		Administrativo		Auxiliar			
Até aos 4 anos	14	3,88 %	58	16,07 %	59	16,34 %	29	8,03 %	**160**	**44,32 %**
Entre 5 e 14 anos	7	1,94 %	42	11,63 %	33	9,14 %	7	1,94 %	**89**	**24,65 %**
Entre 15 e 24 anos	9	2,49 %	8	2,22 %	8	2,22 %	8	2,22 %	**33**	**9,14 %**
Entre 25 e 34 anos	18	4,99 %	10	2,77 %	14	3,88 %	17	4,71 %	**59**	**16,34 %**
Mais de 34 anos	0	0,00 %	3	0,83 %	10	2,77 %	7	1,94 %	**20**	**5,54 %**
TOTAL	**48**	**13,30 %**	**121**	**33,52 %**	**124**	**34,35 %**	**68**	**18,84 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 8 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: tempo de serviço na unidade de saúde e vínculo à organização.

Tempo de Serviço na Unidade de Saúde	Vínculo à Organização								TOTAL	
	Efectivo		Cont. Indet		Cont.Termo		Outro			
Até aos 4 anos	43	11,91 %	5	1,39 %	95	26,32 %	17	4,71 %	**160**	**44,32 %**
Entre 5 e 14 anos	79	21,88 %	1	0,28 %	9	2,49 %	0	0,00 %	**89**	**24,65 %**
Entre 15 e 24 anos	33	9,14 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	**33**	**9,14 %**
Entre 25 e 34 anos	58	16,07 %	1	0,28 %	0	0,00 %	0	0,00 %	**59**	**16,34 %**
Mais de 34 anos	19	5,26 %	1	0,28 %	0	0,00 %	0	0,00 %	**20**	**5,54 %**
TOTAL	**232**	**64,27 %**	**8**	**2,22 %**	**104**	**28,81 %**	**17**	**4,71 %**	**361**	**100,00 %**

TABELA 9 – Distribuição de frequência cruzada dos valores absolutos e percentuais da variável: total de anos de serviço e idade.

Total de anos de Serviço	Idade										TOTAL	
	Até aos 24		Entre 25 e 34		Entre 35 e 44		Entre 45 e 54		Mais de 54			
Até aos 4 anos	16	4,43 %	55	15,24 %	10	2,77 %	2	0,55 %	0	0,00 %	**83**	**22,99 %**
Entre 5 e 14 anos	0	0,00 %	51	14,13 %	48	13,30 %	5	1,39 %	2	0,55 %	**106**	**29,36 %**
Entre 15 e 24 anos	0	0,00 %	0	0,00 %	28	7,76 %	30	8,31 %	5	1,39 %	**63**	**17,45 %**
Entre 25 e 34 anos	0	0,00 %	0	0,00 %	1	0,28 %	58	16,07 %	23	6,37 %	**82**	**22,71 %**
Mais de 34 anos	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	3	0,83 %	24	6,65 %	**27**	**7,48 %**
TOTAL	**16**	**4,43 %**	**106**	**29,36 %**	**87**	**24,10 %**	**98**	**27,15 %**	**54**	**14,96 %**	**361**	**100,00 %**

Anexo IV – Tabelas de Grau de Concordância

TABELA 1 – Grau de concordância com diversos aspectos relacionados com a liderança.

Dimensões ou factores estratégicos	Estilos de Liderança										TOTAL	
	Laissez-Faire		Simpático		Intermédio		Directivo/ Autocrático		Integrador			
Decisões	17	4,7%	122	33,8%	19	5,3%	14	3,9%	189	52,4%	**361**	**100%**
Convicções	28	7,8%	49	13,6%	52	14,4%	22	6,1%	210	58,2%	**361**	**100%**
Conflito	27	7,5%	123	34,1%	53	14,7%	15	4,2%	144	39,9%	**361**	**100%**
Emoções	29	8,0%	152	42,1%	34	9,4%	64	17,7%	82	22,7%	**361**	**100%**
Sentido de humor	28	7,8%	27	7,5%	67	18,6%	19	5,3%	220	60,9%	**361**	**100%**
Empenho	31	8,6%	22	6,1%	165	45,7%	38	10,5%	105	29,1%	**361**	**100%**

TABELA 2 – Grau de concordância com diversos aspectos relacionados com a motivação.

Componentes de motivação	Frequência														TOTAL	
	Nunca		Quase nunca		Raramente		Por vezes		Usual-mente		Quase sempre		Sempre			
Sucesso	0	0,1%	0	0,1%	2	0,6%	13	3,7%	35	9,6%	120	33,4%	190	52,6%	**361**	**100%**
Afiliação	2	0,7%	2	0,5%	3	0,8%	19	5,3%	37	10,2%	103	28,6%	195	53,9%	**361**	**100%**
Poder	85	23,6%	61	16,9%	94	25,9%	62	17,2%	22	6,0%	24	6,7%	13	3,7%	**361**	**100%**

TABELA 3 – Grau de frequência das questões da dimensão motivação.

Questões	Frequência														TOTAL	
	Nunca		Quase nunca		Rara-mente		Por vezes		Usual-mente		Quase sempre		Sempre			
Q. 1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9	2,5%	27	7,5%	108	29,9%	217	60,1%	**361**	**100%**
Q. 2	0	0,0%	2	0,6%	1	0,3%	24	6,7%	39	10,8%	154	42,5%	141	39,2%	**361**	**100%**
Q. 3	104	28,8%	74	20,5%	98	27,1%	55	15,2%	13	3,6%	9	2,5%	8	2,2%	**361**	**100%**
Q. 4	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	3	0,8%	39	10,8%	135	37,4%	183	50,7%	**361**	**100%**
Q. 5	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	5	1,4%	17	4,7%	53	14,7%	285	78,9%	**361**	**100%**
Q. 6	103	28,5%	79	21,9%	117	32,4%	50	13,9%	5	1,4%	4	1,1%	3	0,8%	**361**	**100%**
Q. 7	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	11	3,1%	29	8,1%	104	29,0%	216	59,6%	**361**	**100%**
Q. 8	6	1,7%	2	0,6%	6	1,7%	24	6,6%	43	11,9%	91	25,2%	189	52,4%	**361**	**100%**
Q. 9	60	16,6%	72	19,9%	86	23,8%	66	18,3%	34	9,4%	32	8,9%	11	3,0%	**361**	**100%**
Q. 10	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	0,8%	13	3,6%	102	28,3%	243	67,2%	**361**	**100%**
Q. 11	0	0,0%	1	0,3%	0	0,0%	7	1,9%	27	7,5%	101	28,0%	225	62,3%	**361**	**100%**
Q. 12	42	11,6%	36	10,0%	89	24,7%	95	26,3%	35	9,7%	34	9,4%	30	8,3%	**361**	**100%**
Q. 13	1	0,3%	2	0,6%	8	2,2%	41	11,4%	65	18,1%	153	42,2%	91	25,3%	**361**	**100%**
Q. 14	1	0,3%	0	0,0%	1	0,3%	9	2,5%	28	7,8%	94	26,1%	228	63,1%	**361**	**100%**
Q. 15	84	23,3%	36	10,0%	95	26,3%	61	16,9%	27	7,5%	43	11,9%	15	4,2%	**361**	**100%**
Q. 16	1	0,3%	0	0,0%	8	2,2%	36	10,0%	63	17,5%	145	40,2%	108	29,9%	**361**	**100%**
Q. 17	118	32,7%	70	19,4%	76	21,1%	46	12,7%	15	4,2%	23	6,4%	13	3,6%	**361**	**100%**
Q. 18	9	2,5%	8	2,2%	4	1,1%	30	8,3%	40	11,1%	84	23,3%	186	51,5%	**361**	**100%**

TABELA 4 – Perfil de motivação dos colaboradores nas orientações para cada uma necessidades de sucesso, afiliação e poder.

Sucesso	
Questões n.os	Pontuação
1	6,48
4	6,36
7	6,44
10	6,62
13	5,73
Soma	31,63
Divisão da soma por 5	**6,33**

Afiliação	
Questões n.os	Pontuação
2	6,05
5	6,71
8	6,12
11	6,50
14	6,48
16	5,84
18	5,99
Soma	43,69
Divisão da soma por 7	**6,24**

Poder	
Questões n.os	Pontuação
3	2,61
6	2,44
9	3,23
12	3,74
15	3,28
17	2,70
Soma	18,00
Divisão da soma por 6	**3,00**

Anexo V – Pedido de Autorização de Recolha de Dados

Emanuel Onofre Serra Lameiras
Av. Comendador António Joaquim
Ferreira, n.º 40 – 1.º Direito
5340-241 Macedo de Cavaleiros
telm: 939332593

Autorizo como
condição de que
os dados sejam
enviados aos
trabalhadores
sub-região 17/7/08

Ex.ma Senhora
Coordenadora da Sub-Região de Saúde de Bragança
Doutora Berta Ferreira Milheiro Nunes

Emanuel Onofre Serra Lameiras, a frequentar o mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, vem por este meio solicitar a V.ª Excelência a autorização para a aplicação de um instrumento de recolha de dados (questionário) aos colaboradores que exercem funções nas Unidades de Saúde que circunscrevem a ARS Norte, I.P. – Sub-Região de Saúde de Bragança, que servirá de referência para a minha tese de mestrado, subordinada ao tema: *A importância da liderança na gestão da motivação dos colaboradores*.

Em anexo o questionário a aplicar.

Pede deferimento.

Com os melhores cumprimentos.

Dar conhecimento
aos Srs Directores dos
C. Saúde

17/7/08

Macedo de Cavaleiros, 17 de Julho de 2008

Emanuel Onofre Serra Lameiras

(Emanuel Onofre Serra Lameiras)