



UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

**Liderança, Motivação e Comportamentos de
Cidadania na Administração Pública.**

António Henrique Ferreira de Oliveira Baptista

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão: variante Gestão Pública

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Vila Real, 2012



UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão

**Liderança, Motivação e Comportamentos de
Cidadania na Administração Pública.**

De:

António Henrique Ferreira de Oliveira Baptista

Orientador:

Professor Doutor Timothy Leonard Koehnen

Vila Real, 2012

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

Ào meu Pai.

À minha mulher Xana, às minhas filhas Joana Rita e Ana Lúcia.

À minha mãe e minha irmã.

À Farolinha.

À minha restante família.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao Sr. Professor Doutor Timothy Leonard Koehnen a sua ajuda, os seus conselhos o modo como sempre me apoiou e incentivou, a paciência e simpatia com que sempre me recebeu.

Quero ainda agradecer a todos os funcionários municipais que se disponibilizaram a colaborar com a resposta ao inquérito.

Os meus agradecimentos finais são para a minha família, e em particular ao meu pai que teria, nesta hora, todo o orgulho do mundo.

RESUMO

O aumento da eficácia na administração pública não pode dissociar-se da eficiência dos seus funcionários que por consequência farão refletir as condições das interações com os cidadãos.

Uma forma de reduzir os custos públicos com a administração do estado passa por motivação dos seus funcionários capacitando-os para a prática de comportamentos de cidadania no exercício das funções inerentes ao exercício cargo que desempenham na organização.

Um dos maiores paradoxos da vida organizacional reside na coexistência das suas necessidades: estabelecer mecanismos de controlo destinados a assegurar que as pessoas executam os papéis que lhes estão distribuídos (“desempenho do próprio papel”) versus a de encorajar ações espontâneas e inovadoras que ultrapassem os requisitos inerentes ao papel (Deckop et al.,1999).

As organizações necessitam da garantia de que por um lado os seus colaboradores não se imiscuem em atividades que lhes estão vedadas, mas, por outro lado, é-lhes importante que sejam desenvolvidas atividades não previstas mas de extrema utilidade para a coesão e funcionamento interno.

Os comportamentos de cidadania podem ser despoletados pela idiosincrasia endógena a cada individuo ou por uma liderança eficiente.

A motivação é o motor que potencia a capacidade com que os indivíduos desenvolvem atos de persistência conducentes a atingir os objetivos.

Tendo por base o conjunto de conceitos, acima transcritos, estabeleceu-se como objetivo principal identificar os níveis de liderança, motivação e comportamentos de cidadania na administração pública, mais especificamente junto dos funcionários do Município de Vila Real.

A metodologia utilizada passou pelo desenvolvimento de todo o enquadramento teórico através dos vários conceitos nas áreas de liderança, motivação e comportamentos de cidadania nas organizações.

Foi elaborado um questionário onde se pretendeu obter dados conducentes ao seu tratamento estatístico com recurso ao software SPSS 19.

Ao questionário responderam 36 dos 60 funcionários elegíveis para a investigação o que perfaz 60% de respondentes.

Palavras chave: Liderança; motivação; comportamentos de cidadania.

ABSTRACT

The increase of efficiency in public administration can not be dissociated from the efficiency of their employees who ultimately reflect will show the conditions of interaction with the citizens.

One way of reducing public costs with state administration consists of motivating the employees by enabling them to practice behaviour of citizenship during the performance of duties allocated to the position they occupy in the financial organization.

One of the greatest paradoxes of organizational life lies in the coexistence of its needs: to establish mechanisms of control designed to assure that people perform their roles ("performance of ones role") versus the encouragement of spontaneous and innovative actions that exceed the requirements inherent to the role (Deckop et al. 1999).

The organizations need the assurance that, on the one hand, their employees do not interfere in activities that are sealed to them but, on the other hand, it is important that unpredicted activities are developed but that turn out to be extremely useful for the cohesion and internal functioning of the service.

Behaviours of the citizenship can be triggered by the endogenous idiosyncrasy of each individual or by an effective leadership.

Motivation is the engine that powers the ability with which individuals develop persistent acts conducive to achieving goals.

Based on the above-mentioned set of concepts, we have established as our main objective the identification of levels of leadership, motivation and behaviours of citizenship in public administration, more specifically among employees of the municipality of Vila Real.

The methodology used was set upon the development of the whole theoretical framework through various concepts in the areas of leadership, motivation and citizenship behaviors in organizations.

A questionnaire was developed from which we intended to obtain information leading to its statistical analysis using the SPSS 19.

The questionnaire was answered by 36 out of the 60 employees eligible for research. This made up 60% of respondents.

Keywords: Leadership, motivation, behaviours of citizen

ÍNDICE

CAPITULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO	2
1.2. OBJETIVO GERAL	4
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPITULO II - LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA	5
2.1 SUMÁRIO DA LITERATURA	6
2.2 LIDERANÇA.....	6
2.2.1 Modelos de Liderança.....	8
2.2.1.1 - Estilos de liderança de Likert.....	8
2.2.1.2 - Contingência de Fliedler.....	8
2.2.1.3 - Liderança Distribuída.....	9
2.2.1.4 - A Teoria do Poder-Influência.....	10
2.2.1.5 - A Teoria Continuum de Liderança	10
2.2.1.6 - A Teoria Situacional	12
2.2.1.7 - A Teoria Caminho-Objetivo	14
2.2.1.8 - A Teoria dos Substitutos da Liderança	15
2.2.1.9 - A Teoria das Ligações Múltiplas	15
2.3 MOTIVAÇÃO	17
2.3.1 Fundamentação.....	18
2.3.2 Ciclo Motivacional.....	19
2.3.3 Teorias da motivação	21
2.3.4 A hierarquia das necessidades de Maslow	22
2.3.5 Teoria de ERG, de Alderfer	24
2.3.6 Teoria dos motivos, de McClelland.....	26
2.3.7 Teoria bifatorial de Herzeberg	27
2.3.8 Teoria da equidade de Adams	30
2.3.9 Teoria Motivacional da Definição de Objetivos de Locke	31
2.3.10 Teoria das expectativas de Vitor Vromm.....	32
2.4 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA	33
CAPITULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	37
3.1 METODOLOGIA.....	38
3.1.1 Observação participante	38
3.1.2 Questionário	39

3.1.3	Amostra.....	40
3.1.4	Análise dos dados.....	41
CAPÍTULO IV - RESULTADOS.....		42
4.1	- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	43
4.2	DESCRIÇÃO DE RESULTADOS	46
4.2.1	Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão Liderança.....	50
4.2.2	Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão comportamentos de cidadania	57
4.2.3.	Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão motivação.	66
CAPITULO V – CONCLUSÕES.....		76
5.1	ENQUADRAMENTO DOS RESPONDENTES ÀS QUESTÕES NOS ESCALÕES ETÁRIOS, HABILITAÇÕES, TEMPO DE SERVIÇO E GRUPO PROFISSIONAL.	78
5.2	RECOMENDAÇÕES	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		95
OUTRAS REFERÊNCIAS		104
ANEXOS		105
ANEXO II – ORGANIGRAMA DO MUNICÍPIO DE VILA REAL		109

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2. 1 - COMPORTAMENTOS POSSÍVEIS DOS LÍDERES.	11
FIGURA 2. 2 - INTERAÇÕES DE VARIÁVEIS.	16
FIGURA 2. 3 - CICLO MOTIVACIONAL.	20
FIGURA 2. 4 - PIRÂMIDE DE NECESSIDADES DE MASLOW.	24
FIGURA 2. 5 - CORRESPONDÊNCIA DAS TEORIAS DE MASLOW E ALDERFER.	25

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2. 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA.	14
QUADRO 2. 2 - TAXONOMIA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.	21
QUADRO 2. 3 - LISTA DE FATORES MOTIVADORES.	26
QUADRO 2. 4 - CARATERIZAÇÃO DAS NECESSIDADES DE PODER.	27
QUADRO 2. 5 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW VS FATORES HIGIÉNICOS DE HERZEBERG.	30
QUADRO 2. 6 - DIMENSÕES DE CONCEITOS DE CIDADANIA.	34
QUADRO 2. 7 - CATEGORIAS DE CIDADANIA.....	35
QUADRO 4. 1 - QUESTIONÁRIO / GRUPOS	47
QUADRO 4. 2 - QUESTIONÁRIO - MÉDIA, MEDIANA E MODA.	48
QUADRO 4. 3 - QUESTÃO 1 / RESULTADOS	51
QUADRO 4. 4 - QUESTÃO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	51
QUADRO 4. 5 - QUESTÃO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	52
QUADRO 4. 6 - QUESTÃO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO....	52
QUADRO 4. 7 - QUESTÃO 1 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.	53
QUADRO 4. 8 - QUESTÃO 2 / RESULTADOS	53
QUADRO 4. 9 - QUESTÃO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	53
QUADRO 4. 10 - QUESTÃO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	54
QUADRO 4. 11 - QUESTÃO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	54
QUADRO 4. 12 - QUESTÃO 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	54
QUADRO 4. 13 - QUESTÃO 3 / RESULTADOS	55
QUADRO 4. 14 - QUESTÃO 3 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	55
QUADRO 4. 15 - QUESTÃO 3 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	56
QUADRO 4. 16 - QUESTÃO 3 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	56
QUADRO 4. 17 - QUESTÃO 3 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	56
QUADRO 4. 18 - QUESTÃO 4 / RESULTADOS	57
QUADRO 4. 19 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	57
QUADRO 4. 20 - QUESTÃO 4 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	58
QUADRO 4. 21 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO.....	58
QUADRO 4. 22 - QUESTÃO 4 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	58

QUADRO 4. 23 - QUESTÃO 5 / RESULTADOS	59
QUADRO 4. 24 - QUESTÃO 5 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES	59
QUADRO 4. 25 - QUESTÃO 5 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	59
QUADRO 4. 26 - QUESTÃO 5 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	60
QUADRO 4. 27 - QUESTÃO 5 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	60
QUADRO 4. 28 - QUESTÃO 6 / RESULTADOS	61
QUADRO 4. 29 - QUESTÃO 6 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	61
QUADRO 4. 30 - QUESTÃO 6 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	61
QUADRO 4. 31 - QUESTÃO 6 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	62
QUADRO 4. 32 - QUESTÃO - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.	62
QUADRO 4. 33 - QUESTÃO 7 / RESULTADOS	62
QUADRO 4. 34 - QUESTÃO 7 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	63
QUADRO 4. 35 - QUESTÃO 7 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	63
QUADRO 4. 36 - QUESTÃO 7 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	64
QUADRO 4. 37 - QUESTÃO 7 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPO PROFISSIONAL.	64
QUADRO 4. 38 - QUESTÃO 8 / RESULTADOS	65
QUADRO 4. 39 - QUESTÃO 8 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	65
QUADRO 4. 40 - QUESTÃO 8 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	65
QUADRO 4. 41 - QUESTÃO 8 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	66
QUADRO 4. 42 - QUESTÃO 8 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	66
QUADRO 4. 43 - QUESTÃO 9 / RESULTADOS	67
QUADRO 4. 44 - QUESTÃO 9 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	67
QUADRO 4. 45 - QUESTÃO 9 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	67
QUADRO 4. 46 - QUESTÃO 9 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO..	68
QUADRO 4. 47 - QUESTÃO 9 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS PROFISSIONAIS.....	68
QUADRO 4. 48 - QUESTÃO 10 / RESULTADOS	68
QUADRO 4. 49 - QUESTÃO 10 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADE.....	69
QUADRO 4. 50 - QUESTÃO 10 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	69

QUADRO 4. 51 - QUESTÃO 10 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO.	
.....	69
QUADRO 4. 52 - QUESTÃO 10 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS	
PROFISSIONAIS.....	70
QUADRO 4. 53 - QUESTÃO 11 / RESULTADOS	70
QUADRO 4. 54 - QUESTÃO 11 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	70
QUADRO 4. 55 - QUESTÃO 11 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES	
ACADÉMICAS.....	71
QUADRO 4. 56 - QUESTÃO 11 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO.	
.....	71
QUADRO 4. 57 - QUESTÃO 11 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS	
PROFISSIONAIS.....	71
QUADRO 4. 58 - QUESTÃO 12 / RESULTADOS	72
QUADRO 4. 59 - QUESTÃO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	72
QUADRO 4. 60 - QUESTÃO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES	
ACADÉMICAS.....	73
QUADRO 4. 61 - QUESTÃO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO.	
.....	73
QUADRO 4. 62 - QUESTÃO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS	
PROFISSIONAIS.....	73
QUADRO 4. 63 - QUESTÃO 13 / RESULTADOS	74
QUADRO 4. 64 - QUESTÃO 13 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR IDADES.....	74
QUADRO 4. 65 - QUESTÃO 13 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR HABILITAÇÕES	
ACADÉMICAS.....	75
QUADRO 4. 66 - QUESTÃO 13 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO.	
.....	75
QUADRO 4. 67 - QUESTÃO 13 - DISTRIBUIÇÃO DE RESULTADOS POR GRUPOS	
PROFISSIONAIS.....	75

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

“Não há nada de novo debaixo do sol”

Eclesiastes

A eficiência da gestão dos recursos humanos, mais concretamente através do estudo da liderança, motivação e comportamentos de cidadania, foi o objeto principal deste estudo. No seio das organizações as necessidades objetivas para cada um dos recursos configuram o êxito ou fracasso do seu objeto principal no entanto há de reter que nenhum planeamento organizacional pode prever todas as contingências nas suas operações, ou antecipar com exatidão as mudanças ambientais, ou controlar perfeitamente toda a variabilidade humana. Os recursos das pessoas em inovação, cooperação espontânea, criatividade e proteção da organização são, pois, vitais para a sobrevivência e eficácia organizacional.

Gerir pessoas sem ter em conta as suas motivações é um erro que as organizações podem pagar caro.

Na administração pública o objetivo principal é a prestação de serviços aos cidadãos que a ela recorrem. O tempo e a qualidade com que os organismos respondem às solicitações dos cidadãos por ser condicionado por fatores endógenos a cada organização. As condições de trabalho, as interações com as chefias e a motivação pessoal podem traduzir a alteração na qualidade com que os serviços são prestados.

A presente situação sócio económica do país produziu um efeito depressivo nos agentes da administração pública através da redução de salários e benefícios fiscais o que só por si se traduz num fator de motivação negativa. O recuo dos níveis motivacionais dos agentes pode ser contrariado através da adequação do tipo de liderança.

Para George Terry (1960), liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se, voluntariamente, em objetivos de equipa.

Partindo do pressuposto de que a gestão de organizações, quer sejam públicas ou privadas, carecem de liderança e da interação desta com os seus colaboradores, pode deduzir-se a importância do empenhamento com que os vários agentes se colocam na estrutura.

Na administração pública as questões relacionadas com liderança carece de um maior objeto de estudo já que facilmente podemos encontrar os vários tipos de liderança.

Liderança deve ser o processo de conduzir um grupo de pessoas e a habilidade de as motivar e influenciar para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização. Liderança será a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo, um resultado. Um líder deve ser a pessoa responsável por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, gere um grupo de pessoas.

A gestão dos recursos humanos deve ser encarada, tendo em conta tanto o enquadramento sócio económico como estratégico (Caetano & Vala, 1999) ao invés do que até algum tempo onde os recursos materiais e financeiros mereciam uma maior atenção.

“Qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (Katz, 1964:132).

Para além da motivação muitos investigadores têm produzido estudos na área dos comportamentos de cidadania organizacional.

“Os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988:4)

Para Katz(1964) existem três tipos de comportamento essenciais ao pleno funcionamento das organizações;

1. Vontade das pessoas em ingressarem e permanecerem dentro de um sistema.
2. A execução de papéis específicos de modo dependente, cumprindo ou ultrapassando os standards de desempenho.
3. As ações espontâneas e inovadoras, visando satisfazer os objetivos organizacionais, e que vão para além das prescrições de papel (v.g., cooperação com colegas de trabalho, ações de proteção da organização, sugestão de melhorias do seu funcionamento, autodesenvolvimento deliberado, declarações favoráveis acerca da organização perante outsiders.

Na administração pública é recorrente o desempenho do papel que a cada agente está distribuído. O desempenho contextual contrapõe-se ao “desempenho na tarefa/cargo”. Este pode ser definido como “a eficácia com que os incumbentes dos cargo levam a cabo atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo,

1997:99). Os agentes que contribuem para a eficácia organizacional através de modos que ultrapassam as atividades prescritas para os seus “cargos”, podem ajudar ou prejudicar a prossecução dos objetivos organizacionais, executando as ações tarefas que não se relacionam com as suas principais funções mas importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador critico para as atividades e tarefas (Rego, 2002).

- Persistir com entusiasmo e esforço extra quando tal é necessário para executar com êxito as próprias tarefas;
- Voluntariar-se para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo;
- Ajudar e cooperar com os outros;
- Cumprir as regras e procedimentos organizacionais, mesmo que quando isso seja pessoalmente inconveniente;
- Apoiar e defender os objetivos organizacionais.

Esta investigação divide-se em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução e objetivos da investigação, o segundo à revisão da literatura, o terceiro apresenta metodologia , o quarto apresenta os resultados a caracterização do Município de Vila Real, o universo e a amostra e finalmente a análise dos dados. No quinto capítulo constarão as conclusões e recomendações.

1.2. OBJETIVO GERAL

Com este estudo pretende-se avaliar qualitativamente os níveis de liderança, motivação e comportamentos de cidadania junto dos funcionários do Município de Vila Real que desempenhem funções técnicas ou administrativas no edifício dos Paços Concelho.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar os fatores que influenciam a prática de comportamentos de cidadania e a existência de uma relação evidente com os aspetos relacionados com liderança e motivação.

Enquadrar os respondentes nos escalões etários, habilitações literárias, tempo de serviço e grupos profissionais levando em conta o peso de cada uma das variáveis.

CAPITULO II - LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA

2.1 SUMÁRIO DA LITERATURA

A análise à literatura existente foi aprofundada e seletiva tendo em conta as temáticas em estudo.

Pretendeu-se abordar as teorias que cientificamente venham a ser reconhecidas como fundamentais ao estudo das dimensões liderança, motivação e comportamentos de cidadania.

Relativamente à dimensão liderança foram revistas as teorias dos estilos de liderança de Likert (1961), de contingência de Fiedler (1967) da liderança distribuída de Hartley (2007), do poder-Influência de French & Raven (1967), continuum de liderança de Tannenbaum & Schmidt (1953), situacional de Hersey & Blanchard (1988), caminho-objetivo de House (1971) e ligações múltiplas de Yukl (1981).

O estudo da dimensão motivação recolheu fundamentação teórica nas teorias das necessidades de Maslow (1954), da existência, relacionamento e crescimento (ERG) de Alderfe (1972), dos motivos de McClelland (1965), bifatorial Herzberg (1964), equidade de Adams (1963), objetivos de Locke (s.d.) e das expectativas de Vitor Vroom. (s.d.)

Os comportamentos de cidadania foram abordados tendo em conta os diversos dimensões de conceitos de comportamentos de cidadania e categorias abordadas por Rego (2002).

2.2 LIDERANÇA

É facto as organizações necessitarem de pessoas, preferencialmente motivadas e imbuídas num espírito de equipa, de forma a incrementar a produção com consequente diminuição dos custos.

“Não é demais repetir e enfatizar que a performance é função conjugada da motivação e das competências” (Neves, 2002:79). O facto da organização poder alterar as competências pode motivar os colaboradores através da alteração, por exemplo, do ambiente de trabalho.

A liderança é capacidade de evocar habilidades possuídas por um determinado indivíduo, mas utilizada por uma minoria, podendo ser aprendido por qualquer pessoa e

ensinado a todos, não devendo ser vedado a ninguém.

O líder deve ter a capacidade de influenciar os outros a atingir os objetivos. Quanto maior o número de seguidores, maior será a sua influência. Quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais será evidente a liderança. Mas deve-se explorar, além dessa definição simples para se captar o estímulo e a perplexidade, que os seguidores devotados e estudiosos da liderança sentem quando se deparam com um grande líder em ação, bem como entender o que os líderes das organizações realmente fazem.

Líderes excepcionais têm visão. Descortinam novos caminhos que conduzem pessoas e organizações em direções que por outros não atingiriam os objetivos. Devem ser empreendedores, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estratégias que agarram oportunidades que outros abandonam, devem ser - atenciosos às pequenas realidades das organizações.

A concepção clássica de comportamento organizacional vê a organização como uma estrutura de cima para baixo onde a autoridade é perfeitamente identificável, a divisão de trabalhos a efetuar é feita de forma rígido. Dois dos mais importantes pensadores destas matérias foram Taylor e Weber.

Taylor(1911) propôs quatro princípios gerais:

- 1) O desenvolvimento de procedimentos para a execução de uma tarefa por um trabalhador.
- 2) Seleção de trabalhadores de forma metódica
- 3) A interligação entre gestores e trabalhadores para garantir que as tarefas são efetuadas de acordo com os procedimentos previamente estabelecidos.
- 4) Efetuar uma repartição de tarefas entre gestores e trabalhadores sendo que os primeiros assumem as tarefas de planeamento de procedimentos e os segundos ficam com a responsabilidade de executar.

Weber(1968) tinha o modelo burocrático como o mais eficiente tendo em conta as necessidades de uma sociedade industrializada. O modelo caracteriza-se pela organização das tarefas pré-estabelecendo com elevado rigor todos os procedimentos necessários para que os objetivo sejam alcançados.

2.2.1 Modelos de Liderança

2.2.1.1 - Estilos de liderança de Likert.

Likert (1961), classificou os estilos de liderança da seguinte forma:

Autoritário Coercivo: autocrático, organiza e controla rigidamente tudo o que decorre dentro da organização, recorre a ameaças e punições, a comunicação com os colaboradores escassa ou inexistente. Este tipo de liderança é normalmente utilizado em organizações onde a mão de obra não tem qualquer tipo de qualificação e sem recursos tecnológicos.

Autoritário benevolente: este tipo de liderança autoritária é no entanto mais condescendente e menos rígido do que o autoritário coercivo. Este estilo de liderança recorre já a delegação de poder e paralelamente com as ameaças e punições verificam-se também recompensas. Este é verificado em organizações com alguma tecnologia e que recorre a mão de obra mais especializada.

Consultivo: A rigidez dos estilos desaparece, os objetivos e a distribuição das tarefas são discutidas em conjunto. Verifica-se já a existência de comunicação de baixo para cima e é fomentado o trabalho em grupo. A motivação no seio dos trabalhadores é incrementada.

Participativo: todos são chamados a participar democraticamente na escolha das decisões. A comunicação é feita de baixo para cima e de cima para baixo sem qualquer tipo de constrangimento. O nível de motivação entre os trabalhadores atinge um patamar elevado. É verificável em organizações que exigem um elevado patamar tecnológico com pessoal muito qualificado.

2.2.1.2 - Contingência de Fiedler

Fiedler (1967) desenvolveu a primeira teoria baseada na noção de contingência.

Para Fiedler não é suficiente avaliar o líder através do seu perfil, é necessária uma avaliação à situação em que este exercerá a sua liderança.

Um determinado líder que num determinado cenário se revela muito eficiente pode não o ser noutro contexto. O ajustamento do líder aos vários contextos situações é essencial para manter coesos os membros da organização, este ajustamento condicionará, pela

influência que a situação lhe permite ter, a obtenção de resultados.

Fiedler identificou três tipos de contingência:

Relação líder/colaboradores – a confiança, proximidade e respeito que os liderados têm pelo líder; poderá ser bom ou mau;

Estrutura das Tarefas – a estrutura e complexidade das funções e dos processos; poderá ser alto ou baixo;

Posição formal de poder – o grau de influência que o líder tem sobre todas as atividades; poderá ser forte ou fraco.

Segundo Fiedler, quanto maior for a confiança, a complexidade das funções e mais vincado o poder do líder, mais influência e controle o líder poderá exercer, ficando assim numa posição muito favorável.

Fiedler concluiu que os líderes orientados para as funções tendem a alcançar melhores resultados em situações extremas. Por outro lado, os líderes orientados para as relações humanas têm melhores resultados nas situações mais moderadas, em que há um misto de variáveis favoráveis e desfavoráveis.

2.2.1.3 - Liderança Distribuída

O conceito de liderança distribuída (Hartley, 2007) tem vindo a ganhar dimensão nos últimos anos.

O conceito surge em líderes experientes que, em detrimento de uma liderança autoritária, atribuem poder a terceiros, em posições subalternas, tornando assim a liderança efetiva num composto segmentado.

Esta visão incentiva a cultura de inovação em cargos inferiores, ao contrário do que é imposto por gestores sobre a forma de poder autoritário. Este tipo de liderança incrementa a confiança dos elementos envolvidos.

Esta liderança comporta alguma confusão derivada da sua elasticidade conceptual.

Numa perspetiva de globalização as organizações recorrem cada vez mais ao trabalho remotos ou mesmo virtual. O trabalho distribuído tornou o mercado de trabalho intensamente competitivo complicando a tarefa dos líderes das empresas em manter

altos níveis de motivação e cativar os melhores especialistas.

2.2.1.4 - A Teoria do Poder-Influência

A primeira abordagem foi feita em 1967 por French e Raven,. É considerada por muitos autores a essência da liderança. Muitos investigadores associam a este processo de influência uma poderosa ferramenta, o poder, como capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas (Rego, 1998).

Esta teoria evidência o poder que o líder tem em influenciar os outros na tomada de decisões no seio das organizações configurando por isso uma dupla finalidade a execução dos objetivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e da integração dos membros da instituição na consecução dos mesmos (Yukl, 2006).

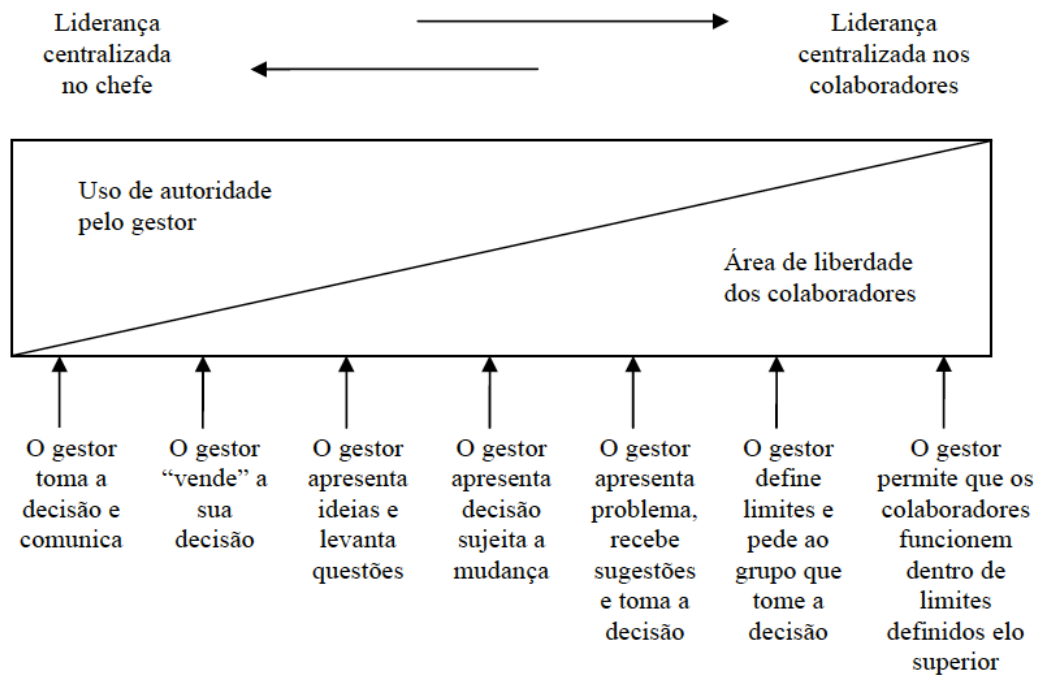
O líder pode através do seu “poder” recompensar e disponibilizar informação relevante. Aqui o conhecimento, inteligência, lealdade e competências do líder tem um papel fundamental.

O líder deve adequar o estilo de liderança sempre de forma circunstancial.

2.2.1.5 - A Teoria Continuum de Liderança

Em 1953 Robert Tannenbaum e Warren Schmidt fizeram uma primeira abordagem a esta teoria revista em 1973 na “Harvard Business Review”, através de uma representação esquemática, como demonstra a Figura 2.1, onde apresentam um continuum de comportamentos possíveis do líder (Teixeira, 2005).

Figura 2. 1 - Comportamentos possíveis dos líderes.



Fonte: Adaptado de Tavares, M.(sd), Gestão e Liderança nas Organizações, diálogo, pp. 17-40

O grau de autoridade do líder está diretamente relacionado com a liberdade que cada um dos colaboradores dispõem para tomar decisões.

A parte esquerda representa o líder autoritário enquanto que o lado direito representa o líder que partilha as decisões.

Este continuum aponta sete comportamentos distintos desde o extremo esquerdo, em que a centralidade está no gestor ao extremo direito em que a centralidade está nos colaboradores.

O conceito de continuum é baseado numa prévia seleção do estilo de liderança em função de três fatores distintos:

- 1) as características do líder, experiência, educação, valores, objetivos e expectativas;
- 2) características dos colaboradores, experiência, educação e a aptidão para assumir responsabilidades;
- 3) Esta abordagem veio pôr em evidência o facto de um líder de sucesso ser aquele que escolhe o estilo de liderança em função de cada situação adequando-se de forma eficaz de forma atingir os objetivos.

2.2.1.6 - A Teoria Situacional.

Hersey e Blanchard(1988) desenvolveram um modelo de análise da liderança dando maior atenção aos liderados recorrendo a uma variável muito importante, o estado de maturidade dos liderados. Para os autores a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança à maturidade dos liderados (Quadro 2.1).

Maturidade é a capacidade e a vontade com que cada um dos indivíduos assumem a responsabilidade pelo seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade laboral e maturidade psicológica.

A maturidade laboral relaciona-se com os níveis de conhecimento e treino necessários para desempenhar uma tarefa. Avalia-se numa escala de 1 a 4: Pouca maturidade; alguma maturidade; bastante maturidade; muita maturidade.

A Maturidade psicológica refere-se ao querer ou à vontade, o que pressupõe autoconfiança e dedicação. É também avaliada numa escala de quatro intervalos: raramente; às vezes; frequentemente; geralmente.

O nível de maturidade, laboral e psicológica, dos indivíduos pode assim assumir quatro estádios:

1) **Baixa competência e baixa motivação** – indivíduos que não possuem competências para desenvolver uma atividade nem vontade para assumir responsabilidades. São incompetentes e inseguras de si. Por vezes a falta de disposição para determinada tarefa é consequência da insegurança para desenvolver uma determinada tarefa.

2) **Motivação elevada mas ausência de competências para uma determinada tarefa** – Indivíduos com insuficiente capacidade de realização mas com vontade de assumir responsabilidades numa determinada tarefa. Estão motivados mas não reúnem as competências necessárias ao desempenho de uma determinada tarefa. Necessitam de treino, têm autoconfiança elevada mas ainda necessitam de adquirir a habilidade para o desempenho.

3) **Motivação baixa e elevada competência** – Indivíduos com elevada capacidade de desempenho mas com níveis motivacionais instáveis não respondendo sempre da mesma forma às solicitações do líder. A relutância em fazer o que lhes é solicitado pelo líder não resulta de insegurança, antes em falta de motivação.

4) **Motivação e competência elevados** – Indivíduos altamente qualificados, ao nível das competências, com muita vontade de fazer sempre melhor. Respondem sempre às solicitações com o melhor que sabem e que podem.

São também enquadrados em quatro estilos de liderança em função da maturidade dos liderados.

DIRIGIR - Alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento. O líder define os procedimentos limitando-se a informar os liderados de como, quando e em que tempo deverá ser levada a cabo uma determinada tarefa.

ORIENTAR - Alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas. O líder apoia através de disponibilização de conhecimentos de forma a apoiar a execução de tarefas pelos liderados. Trata os liderados como iguais e promove o treino das suas competências.

PARTICIPAR – A tomada de decisões é um processo partilhado. O papel do líder é facilitador e comunicador, atento à competência dos subordinados, consulta-os para tomar decisões.

DELEGAR - O líder não interfere enquanto dirigente. A maturidade dos liderados permite-lhes a autonomia. A delegação promove competências e maior responsabilidade. Só deve ser utilizado quando os liderados são efetivamente capazes de desenvolver as tarefas com elevada competência e motivação.

Quadro 2. 1 - Estilos de liderança.

Estilos 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 diretivo (ou de comando).	Os colaboradores não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientar: Elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.	Os colaboradores ainda não são capazes, mas querem, fazer corretamente as tarefas. Estão motivados mas faltam-lhe 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.	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 reduzidos por serem desnecessários.	Os colaboradores são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

Fonte: Construído a partir de Robbins(1999), Parreir(2005), Teixeira(2005), Cunha *et al.*(2007),Rego e Cunha(2007)

2.2.1.7 - A Teoria Caminho-Objetivo

Robert House em 1971 desenvolveu esta teoria que está diretamente relacionada com a teoria das expectativas de Vroom, sobre a motivação dos colaboradores nas organizações. Para Vroom o desempenho varia em conformidade com a capacidade que o líder tem em definir de forma clara as tarefas, a formação dos colaboradores, se os ajuda na eficácia e estabelece recompensas adequada relacionadas com o seu nível de desempenho, como consequência da realização dos objetivos da organização (e.g., satisfação intrínseca e receber recompensas extrínsecas, tais como aumentos dos salários ou promoções) (Schermerhorn, 1999).

House (1996) enumerou quatro tipos de comportamento de liderança: 1- diretivo, orienta os colaboradores relativamente à forma de atuar, planeando e coordenando o trabalho, através de regras e procedimentos, estabelecendo desempenhos; 2 - apoiante, o que adota comportamentos de respeito e reconhecimentos pelos colaboradores preocupando-se com o seu bem estar; 3- participativo, que ausculta os colaboradores recolhendo opiniões que são levadas em conta aquando da tomada de decisões; 4 - orientador, estabelece metas como forma de alcançar melhorias no desempenho dos

colaboradores, adequando o estilo de liderança à situação que enfrenta.

Os fatores que o líder deve ter em conta são: características do ambiente que tem em conta o tipo de tarefa a desenvolver, o estilo de liderança e o grupo de trabalho, e características dos colaboradores, grau de controlo necessário espetável, a sua experiência e aptidões. Os fatores ambientais influenciam a motivação dos trabalhadores, enquanto as características dos colaboradores afetam a aceitação do líder e a sua satisfação no trabalho (Teixeira, 2005).

2.2.1.8 - A Teoria dos Substitutos da Liderança

Existem situações em que o líder, por diversas razões, são substituídos ou neutralizados. Os substitutos tornam o papel do líder desnecessário e redundante. Asseguram os fatores motivacionais e de satisfação junto dos liderados.

Os neutralizadores bloqueiam o líder impedindo-o de agir da forma pré-determinada ou anulam completamente as suas ações.

Outras teorias preconizam atuações em torno dos líderes, a teoria dos substitutos de liderança dão maior importância às alterações situacionais que implicam a alteração de estilo de liderança.

Esta teoria apresenta lacunas como a variação que os efeitos dos substitutos têm de organização para organização ou consoante o nível organizacional.

2.2.1.9 - A Teoria das Ligações Múltiplas

Desenvolvida por Yukl, em 1981, com a finalidade de complementar outras teorias de comportamentos de liderança eficazes em diferentes situações, sofreu ao longo do tempo algumas alterações encontrando-se na sua versão mais recente (2006).

Esta teoria identifica quatro variáveis: 1- o comportamento do líder, 2- variáveis situacionais, 3- eficácia da unidade organizacional e 4- variáveis intermédias.

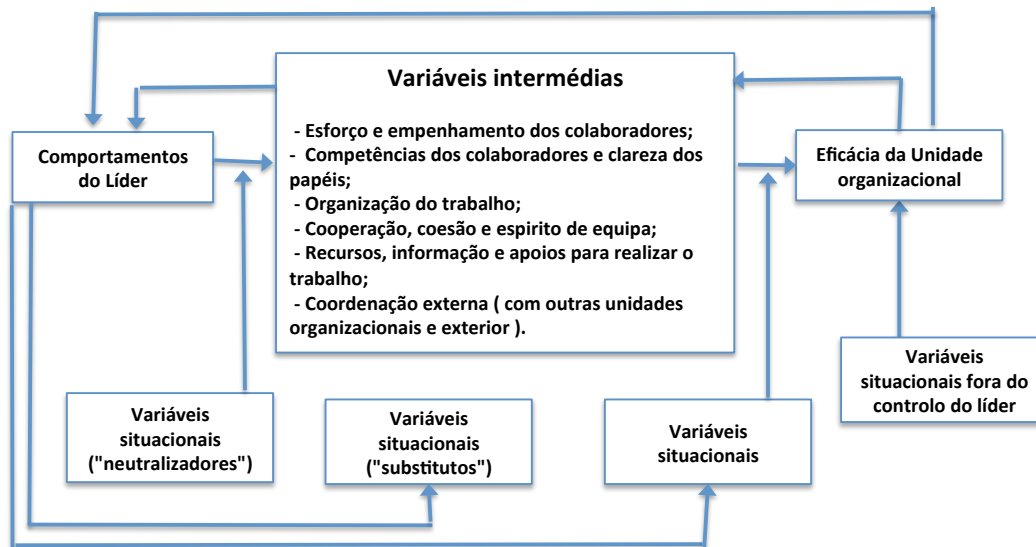
Esta visão preocupa-se com os efeitos resultantes da coabitação de variáveis comportamentais do próprio líder e das variáveis situacionais conjuntamente com variáveis intermédias que têm um efeito no desempenho da organização.

A Figura 2.2 ilustra, de forma sistemática, a interação entre as quatro variáveis identificadas por Yukl (1998).

Yukl (1998) afirma que o desempenho e a eficácia de uma organização dependem e são

influenciados em primeiro lugar pelas seis variáveis intermédias que por sua vez são também influenciadas por variáveis situacionais, bem como outras variáveis situacionais que têm implicações e importância relativa de cada variável intermédia numa determinada situação (Cunha *et al.*, 2007).

Figura 2. 2 - Interações de variáveis.



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

Yukl assume assim que a situação é preponderante com capacidade para influenciar as variáveis intermédias independentemente da ação por parte do líder. Assim a importância destas variáveis está diretamente relacionada com a situação, logo as situações mais complexas e de necessidades de incrementar o ritmo de trabalho requererá dos colaboradores um elevado nível de iniciativa pessoal com um maior esforço e desempenho dos mesmos. Aqui as recompensas ou a satisfação na realização das tarefas são duas das variáveis situacionais de importância vital e que podem influenciar diretamente as variáveis intermédias, nomeadamente o esforço e o desempenho dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2007).

O efeito de influência do líder pode ser feito também neutralizando os próprios “neutralizadores” incrementando os “substitutos” reduzindo assim a importância de variáveis intermédias que não beneficiam a unidade no seio da organização.

2.3 MOTIVAÇÃO

As questões relacionadas com a motivação para o trabalho continua a ser um dos grandes desafios dentro das organizações. Pese embora a existência de múltiplas teorias, na prática, continua a ser estudada e avaliada no seio das organizações.

Os efeitos da desmotivação podem gerar problemas graves tanto para as organizações como para os seus colaboradores. As organizações podem sofrer com a diminuição dos padrões de qualidade e produtividade. Nos colaboradores as consequências estão intrinsecamente e negativamente ligadas à saúde física e mental, ao absentéismo, à diminuição de produtividade e desempenho, sem contar a falta de identificação com sua organização. Ao contrário, torna-se necessário destacar a importância da motivação nos colaboradores e organizações, uma vez que se revela transformadora de um qualquer ambiente organizacional resultando, conseqüentemente, num maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desempenho das suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

Nas organizações surgiram várias teorias, Frederick Taylor e a Organização Científica do Trabalho, Henri Fayol e a Organização Administrativa do Trabalho e a Burocracia de Max Weber, resultado da passagem a manufatura para a mecanização da Revolução Industrial, defendem que a motivação dos trabalhadores se resume exclusivamente aos interesses financeiros, pois “as organizações são consideradas entidades racionais, coletividades que consistentemente perseguem objetivos racionais, pelo que as pessoas são motivadas somente por fatores económicos” (Camara et al; 1998:63).; ao passo que a Abordagem das Relações Humanas, Elton Mayo e as experiências de Hawthorne, Maslow e a Teoria das Necessidades, Herzberg e os Dois Fatores, McGregor e a Teoria X e Y, e Lewin e Moreno e o Estudo dos Grupos, desenvolvidas nos Estados Unidos nas décadas de 30 e 40 do século XX, contestam as teorias anteriores – por as considerar excessivamente mecanicistas. Passam a encarar o homem como um ser emocional e não económico e racional, consideram as organizações como sistemas sociais cooperativos, relacionam a motivação como essencial para o sucesso do trabalho de grupo, da liderança e dos processos grupais informais.

A palavra Motivação aparece no início do séc. XX, relacionada pela psicologia com motivos ou móveis para esconjurarmos aquilo que leva o homem a agir.

Através dos tempos, têm surgido alterações no conceito de motivação até que as

organizações procuraram favorecer o trabalho coletivo, responsabilizando o grupo pelo salário e desenvolvimento da performance individual (Sekiou et al; 1993). O conceito de motivação nas organizações passa a apresentar-se como um revigorante para a recuperação de empresas enfraquecidas pela concorrência e pela crise económica, passando o conceito de felicidade a ser importante nos fatores motivacionais dos colaboradores.

Para Sekiou et al (1993), a motivação identifica-se como uma implicação pessoal (identificação e/ou empenhamento) num projeto coletivo desenvolvido pelas organizações.

2.3.1 Fundamentação

Sendo que as expectativas são um processo individualizado e diferenciado entre os colaboradores, torna relevante o estudo da motivação, tanto para proceder à criação de um ambiente de trabalho potenciador da sua motivação e à concessão de um sistema de compensação capaz de influenciar os comportamentos desejados (Couto; 1993), como para o colaborador ser melhor compreendido, uma vez que o seu desempenho é condicionado pela motivação pese embora possam estar presentes as capacidades e eficiências necessários ao desempenho (Fachada; 1991), já que, em conformidade com Neves (2002), a motivação aparece estreitamente vinculada a produtividade.

A certeza de que o comportamento humano é motivado e orientado para um objetivo específico é unânime.

Chiavenato (1992) acresceu a causalidade como nova variável promovida por estímulos internos (hereditariedade) e externos (meio ambiente).

A conduta individual é influenciada pelo papel recebido – que abarca a expectativa, a transmissão e a perceção do papel –, o qual constitui a fonte de motivação para o seu desempenho (Passos; 1999).

A ausência de fatores motivacionais propicia, entre outros, atos falhados, insatisfação dos salários, defeitos de fabrico, distrações propensas a acidentes, menor resistência à doença e absentismo, baixa da produtividade, perda de tempo em formação de substitutos, deterioração das relações profissionais, prejuízo monetário, clima de trabalho tenso. A consciência de tais efeitos – tanto ao nível organizacional, como ao nível individual – estimula ao estudo da problemática da Motivação.

Comportamentos inovadores e espontâneos, sustentados pela dinâmica motivacional,

podem ser utilizados no combate à fragilidade dos sistemas.

Existe o perigo da manipulação na tentativa de alterar as motivações, porque um indivíduo aceita que o ajudem a enriquecer-se, ainda que não aceite que se queira mudar as suas motivações.

Para Mendes (1997:86) “a motivação é, sem dúvida, o fator determinante para conseguir a participação dos trabalhadores nas mudanças e reformas da Administração Pública”. Relativamente a esta última, Menchero(1999) apoia os valores cívicos dos seus funcionários, onde está incluído o interesse público, ao lado do autointeresse, como elementos determinantes da motivação humana. Deste modo, seguimos para a sua definição e consequente funcionamento do ciclo motivacional.

2.3.2 Ciclo Motivacional

O conhecimento da motivação nas organizações só é inteligível através do conhecimento do comportamento dos colaboradores.

O comportamento é motivado pelo desejo de atingir um determinado objetivo. A motivação é a tensão, psicológica, que leva um indivíduo a uma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades. Segundo Chiavenato(1999) as necessidades são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Todo o comportamento do indivíduo é motivado.

A Motivação pode ser definida como uma força que impele o indivíduo para a redução ou satisfação das suas necessidades, dos seus desejos, dos seus impulsos (Sekiou et al; 1993 e Silva; 1997); dispondo-se a fazer esforços consideráveis, por meio da mobilização de energias, para a atingir (Couto; 1993 e Silva; 1997).

O ciclo motivacional pode ser conceituado através de algumas variáveis. O corpo humano permanece em estado de equilíbrio até que receba um estímulo, surgindo assim uma necessidade. Essa necessidade gera uma tensão no indivíduo que induz um comportamento ou ação que provoque a satisfação daquela necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o indivíduo retorna ao equilíbrio psicológico. Toda satisfação é basicamente uma libertação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior (Chiavenato, 1999). O ciclo motivacional está esquematizado na Figura 2.3.

Figura 2. 3 - Ciclo motivacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1992: 46 e 47

Ansembourg (2003) refere a necessidade no ser humano, reforçada pela integração no grupo, na família e na sociedade, a qual deverá ser constantemente atendida, sob pena de incorrerem múltiplas consequências, como sejam distúrbios fisiológicos, orgânicos e psicológicos (depressão, dúvidas, etc.). Daí que, enquanto a necessidade persistir, prevalece um estado de tensão, aumentando o nível de incitamento interno, originado pela rutura da condição de equilíbrio interno do homem normal, cuja restituição contínua faz parte do seu sistema de autorregulação (Bühler, 1990; Couto, 1993 e Fachada, 1991).

Os níveis de adequação da motivação são intrínsecos a cada individuo mas podem ser provocados através de estímulos (Vergara, 2003). Saber como motivar pessoas é muito importante, (Vergara, 2003) mostra uma lista de o que um gestor pode fazer para provocar motivação nos seus funcionários:

- Desafiar as pessoas a alcançarem o seu padrão de excelência.
- Explicitar os padrões empresariais desejados.
- Comunicar.
- Estimular as pessoas para que sintam orgulho no que fazem.
- Explicitar as recompensas individuais e as de grupo oferecidas pela empresa como processo de reconhecimento pelo esforço despendido.
- Reconhecer o trabalho realizado e explicitar esse reconhecimento.
- Elogiar, incentivar, confiar, apostar nas pessoas.

- Aceitar as possibilidades e os limites das pessoas.
- Compartilhar a autoridade.
- Permitir que as pessoas errem e incentivá-las a aprenderem com o erro.
- Ser solidário com as pessoas.
- Respeitar o tempo das pessoas.
- Educar, sobretudo, através do exemplo.
- Nunca constringir uma pessoa na frente da outra.
- Dar às pessoas o direito de expressarem as suas opiniões.
- Fazer com que o seu discurso corresponda sua ação.

2.3.3 Teorias da motivação

As diversas teorias conhecidas procuram explicar as várias vertentes que influenciam o comportamento das pessoas no contexto laboral.

Para Cunha *et al.* (2004) a classificação com maior interesse é a que cruza dois critérios, conforme o Quadro 2.2.

Quadro 2. 2 - Taxonomia das teorias da motivação.

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de conteúdo	Hierarquia das necessidades Teoria ERG Teoria dos motivos	Teoria bifatorial Teoria das características
Teorias de processo	Teoria da equidade	Definição de objetivos Teoria das expectativas Teoria da avaliação cognitiva

Fonte: Cunha *et al.*, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, 2004

O estudo da motivação é tão complexo que não deve ser abordado numa só perspetiva, é necessário o cruzamento de um conjunto de elementos que podem ser internos ou externos a cada organização.

As teorias de conteúdo tentam explicar a motivação analisando as variáveis que motivam as pessoas.

As teorias de processo tentam, de forma dinâmica, responder ao desenrolar dos comportamentos motivados.

As teorias organizacionais visam os conteúdos do trabalho.

2.3.4 A hierarquia das necessidades de Maslow.

Tendo em conta de que o comportamento humano é sustentado por um conjunto de motivações que visam atingir o estado de satisfação verifica-se que o comportamento motivado é precedido de estados de tensão endógenos ao organismo de cada indivíduo que é provocado por uma qualquer necessidade.

O organismo reage ao aparecimento de uma nova necessidade fazendo dirigir toda a energia para a sua satisfação (Almeida, 1995).

Maslow, considerado um dos maiores especialistas sobre a motivação humana, publicou em 1954 *Motivation and Personality*, onde apresentou a sua teoria das necessidades humanas e a sua organização, mais tarde conhecida por Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Neste contexto, Maslow, defende que as pessoas são motivadas por cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorealização. Estas necessidades são organizadas por patamares de forma hierárquica de importância e influência, normalmente apresentadas em forma de pirâmide.

Na sua base estão representadas as necessidades mais básicas, ou sejam as necessidades fisiológicas. A fome, sede, sono, repouso ou desejo sexual são necessidades que enquadram este nível. Estas necessidades estão diretamente relacionadas com o conceito de sobrevivência dos indivíduos e da espécie humana. Atingir a satisfação neste nível deixa de motivar o indivíduo o que permite ascender a uma outra necessidade num nível superior.

As necessidades relacionadas com segurança dizem respeito ao segundo patamar de necessidades humanas. Aparecem assim que as necessidades mais básicas são satisfeitas. Este patamar inclui a necessidade de proteção contra perigos e ameaças ao indivíduo ou à própria espécie.

No mundo agitado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, procuramos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A procura da religião ou de uma crença deve ser colocada neste patamar da hierarquia.

Necessidades Sociais: são as necessidades de participação e associação, de dar e receber afeto, amizade e amor. Surgem após a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Para Chiavenato(1983), a frustração de necessidades de estima, afeto e amor, conduzem à inadaptação social e à exclusão contribuindo para a desmotivação.

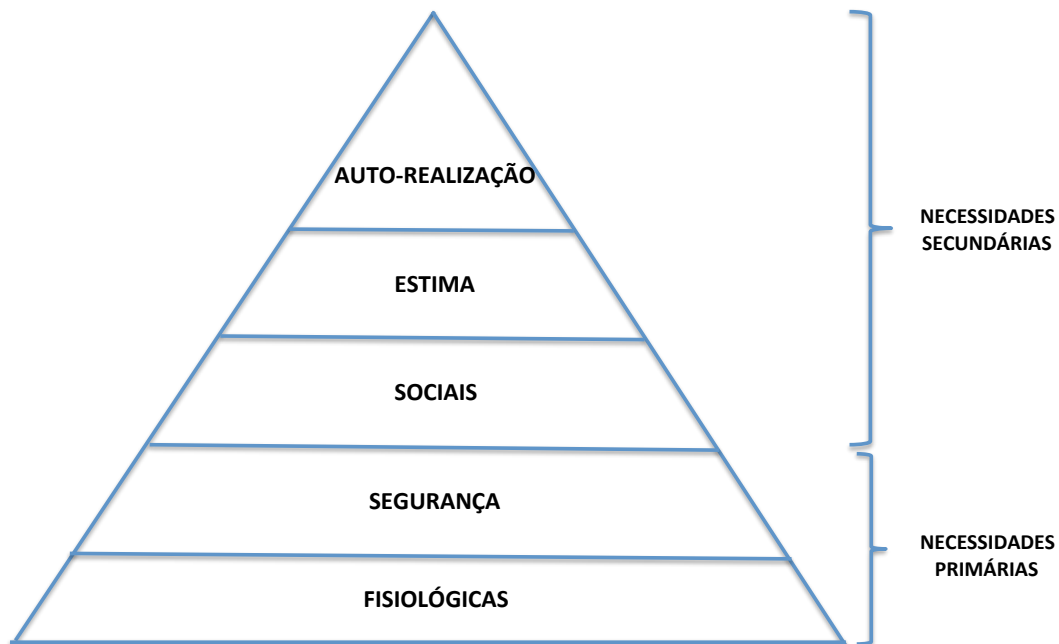
Necessidade de estima: Correspondem às necessidades de respeito próprios (autoconfiança, aprovação e consideração social, prestígio profissional, dependência e autonomia). A não satisfação destas necessidades pode conduzir a sentimentos de inferioridade e ao desânimo. Trata-se de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo. Engloba o conceito de autoapreciação, autoconfiança, necessidade de reconhecimento social e prestígio. A satisfação destas necessidades conduz a um estado de força e sentimento de utilidade para com a sociedade.

Necessidade de autorealização: Surge após a satisfação de todas as restantes necessidades. São o pleno desenvolvimento de todas as capacidades e potencialidade de um indivíduo. Para Hampton(1983), as pessoas que conseguem a autorealização são indivíduos que chegam muito próximo de viver de acordo com o seu pleno potencial de serem realistas, executores, amantes da vida e de modo geral das virtudes clássicas.

Abraham Maslow procurou entender o homem através de uma visão multidimensional, considerando importantes as várias necessidades, sejam elas básicas ou complexas.

Com o modelo de hierarquia das necessidades Maslow convencionou um conjunto de necessidades que variam de indivíduo para indivíduo. Casos existem em que a ordem pela qual se ascende nos patamares da pirâmide (Figura 2.4) não é exatamente cumprido.

Figura 2. 4 - Pirâmide de Necessidades de Maslow.



O facto desta teoria ser de carácter geral não considera as diferenças individuais. Sabe-se que as mesmas necessidades provocam reações / tensões diferentes em indivíduos diferentes.

2.3.5 Teoria de ERG, de Alderfer

Alderfer(1972) estudou os conceitos de Maslow e desenvolveu uma outra a que deu o nome de ERG “Existence, Relatedness, Growth” , em português existência, relacionamento e crescimento.

Baseado nestes três conceitos Alderfer desenvolveu o seu próprio modelo teórico.

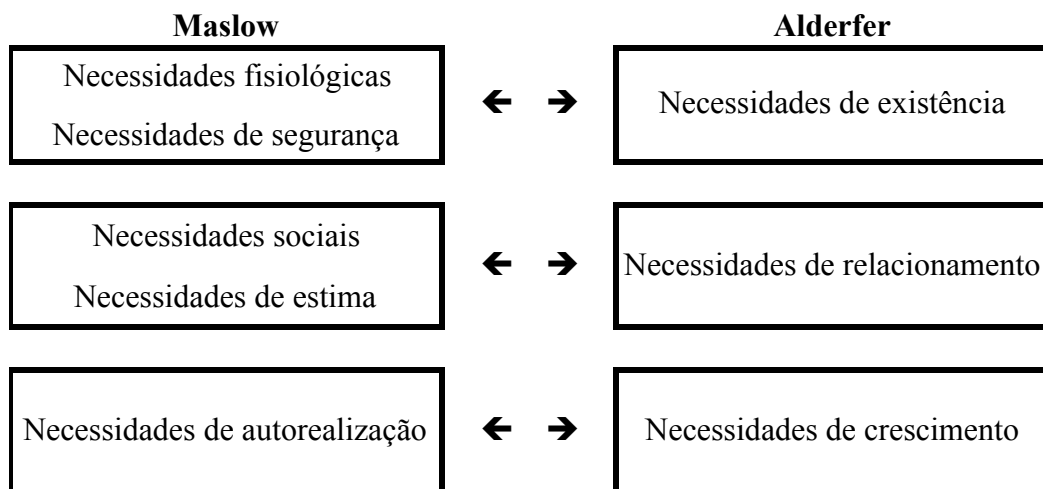
- Necessidades de Existência – Inclui todas as necessidades relacionadas com os fatores fisiológicos e materiais indispensáveis à vida do ser humano, e correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança apresentadas por Maslow.
- Necessidades de Relacionamento – Agrega as necessidades de sociabilidade, as quais incluem as necessidades de segurança e estima descritas na Hierarquia das Necessidades.
- Necessidades de Desenvolvimento – Contempla as necessidades de aperfeiçoamento do potencial individual, que se relacionam com as necessidades de autorealização e uma parte das necessidades de estima da teoria anterior.

Embora semelhante à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, defende a coexistência das diferentes necessidades. Assim, a insatisfação de uma determinada necessidade pode ativar a ação para a satisfação de necessidades de um patamar inferior, garantindo assim a flexibilidade na progressão da escala das necessidades, a qual depende, não apenas da circunstância de estarem ou não as necessidades de baixo nível satisfeitas, mas também do nível socioeconómico das sociedades (Cushway, 1998).

Couto(1993) refere que, para Alderfer, a motivação para a satisfação de uma necessidade não é condicionada pelo incremento do nível de frustração; daí o dever das organizações em procurarem formas de motivação adicionais que concentrem energias na satisfação de outro nível de necessidades (Quadro 2.3), independentemente do seu estado de satisfação, caso as recompensas adequadas não estejam disponíveis.

Contextualizando as teorias de Maslow e Alderfer obtém-se a Figura – 2.5.

Figura 2. 5 - Correspondência das teorias de Maslow e Alderfer.



Fonte: Adaptado de Cunha et al., Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Editora RH, 2004.

Quadro 2.3 - Lista de fatores motivadores.

Organização	Gestor
• Recompensa financeira que permita a segurança física: salário, horário • Segurança, através de contrato de trabalho, esquema de reforma, etc. • Identidade organizativa a que o trabalhador possa pertencer: equipa de futebol da empresa, uniforme, etc. • Recompensa em dinheiro, promoções ou o reconhecimento compensado, pelo trabalho bem realizado. • Capacidade da organização em criar as condições e a responsabilidade para que o trabalhador se autorrealize.	• Garantir que os seus trabalhadores recebem as compensações financeiras que lhes são devidas. • Garantir o reconhecimento da estrutura e funcionamento da empresa, e segurança no trabalho. • Criar ambiente de equipa, consulta e partilha de responsabilidades e controle, ligando o contexto do setor aos objetivos mais amplos da organização. • Reconhecer através do louvor individual e atenção o contributo de cada membro da equipa, preocupando-se com o desenvolvimento da pessoa. • Ajudar os membros da equipa a desenvolverem-se com independência, iniciativa e responsabilidade, pode contribuir indiretamente para a autorealização.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Editora RH, 2004.

2.3.6 Teoria dos motivos, de McClelland

McClelland dedicou estudo sobre a motivação do comportamento em situações de realização em 1965 vindo a destacar três necessidades principais (Fachada, 1998)(Quadro 2.4).

- Necessidade de Realização – Reporta ao desejo de alcançar a excelência, atingir metas de nível superior e ser bem sucedido em funções exigentes, ou melhor, à vontade de conseguir a concretização de objetivos que impliquem desafios.
- Necessidade de Afiliação – Respeita à intenção de interação social por meio da manutenção de relações calorosas e amigáveis, isto é, o desejo de ser amado e de viver em harmonia com o próximo.
- Necessidade de Poder – Tem a ver com o desejo de exercer influência sobre o mundo do trabalho, ou seja, com o anseio de autoridade e ser responsável pelo desempenho de outrem.

Fruto de um processo de aprendizagem de normas de conduta (Neves; 2002), as três necessidades são apreendidas ao longo da vida. Por estarem sempre presentes e haver

sempre uma que se destaca em função da relevância atribuída pelo indivíduo numa determinada atividade/circunstância da vida, McClelland, ao contrário de Maslow, não organiza as necessidades hierarquicamente (Cushway; 1998), onde “a maior ou menor satisfação destas necessidades implica maior ou menor motivação” (Maia e Machado; 2003:412).

A independência, a aspiração e a autoconfiança são fundamentais para o desenvolvimento da motivação para o sucesso, ao satisfazer as potencialidades pessoais, é considerada um motivo de crescimento.

Quadro 2. 4 - Caracterização das necessidades de poder.

Necessidades	O indivíduo
Poder	. Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. . Tenta assumir posições de liderança espontânea. . Necessita e gosta de provocar impacto. . Preocupa-se com o prestígio. . Assume riscos elevados.
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 atividade.
Realização	. Procura alcançar o sucesso perante uma norma de excelência pessoal. . Aspira alcançar metas elevadas mas realistas. . Responde positivamente a competição. . Toma iniciativa. . Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável. Relaciona-se perfeitamente com peritos.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Editora RH, 2004.

2.3.7 Teoria bifatorial de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg, tendo sido publicada no seu livro “*The Motivation to Work*”. Esta teoria teve como base um estudo conjunto realizado com Bernard Mausner e Barbara Synderman, seus

colaboradores no Serviço Psicológico de Pittsburgh, através de entrevistas realizadas a diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. O objetivo foi identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso, questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam tendo-lhes sido solicitado que descrevessem situações em contexto de trabalho em que se tivessem sentido muito bem e extremamente mal (Herzeberg, *et al.*, 1964).

Da análise ao conteúdo das respostas foram deduzidos dois grupos: fatores higiénicos e fatores motivadores. Verificaram que os dois grupos diferiam qualitativamente um do outro e que estas influenciaram o seu comportamento.

Através desta investigação, Herzeberg, demonstrou que os fatores que, em contexto de trabalho, induzem atitudes positivas são diferentes das que induzem atitudes negativas. A primeira categoria, denominada de fatores de higiene, descreve o ambiente humano que serve a função primária de impedir a insatisfação no trabalho. Esta designação está relacionada com o conceito de higiene mental, oriunda da psiquiatria, que considera estes fatores como necessários, embora que insuficientes, para uma boa relação com o trabalho, conhecidos como fatores de manutenção.

Fatores Higiénicos, Insatisfacientes ou de Manutenção – Referem-se ao contexto de trabalho (condições que rodeiam o funcionário enquanto exerce a sua atividade profissional, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho) e incluem (Chiavenato, 1992; Camara et al, 1998 e 304 e Silva, 1997):

- Políticas da organização e sua administração;
- Tipo de supervisão;
- Relações interpessoais (com colegas, superiores e subalternos);
- Condições de trabalho
- Salário
- Estatuto
- Segurança
- Vida pessoal.

Fatores de Motivação ou Satisfacientes ou Motivantes – Respeitam ao conteúdo do cargo (tarefas e deveres relacionados com o cargo em si), responsável por estimular a autonomia, o desafio e a autorealização dos trabalhadores, donde constam (Chiavenato, 1992; Camara et al, 1998 e Couto, 1993):

- Sentido de realização;
- Reconhecimento pelo que foi realizado;
- Qualidade do trabalho em si;
- Grau de responsabilidade;
- Crescimento profissional ou progressão na carreira.

O efeito dos fatores motivadores sobre o comportamento dos indivíduos é, para Herzberg, mais estável e de longa duração. Com a realização de tarefas cada indivíduo encontra forma para o desenvolvimento criativo.

Herzberg, referido por Chiavenato(1983), preconiza que os fatores responsáveis pela satisfação profissional dos indivíduos são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação, o contrário de satisfação profissional não é a insatisfação, o mesmo se passa com o contrário de insatisfação que não é a satisfação profissional.

A teoria bifatorial de Herzberg apresenta pontos coincidentes com a teoria das necessidades de Maslow (Quadro 2.5) embora através de abordagens diferentes concluem que o objetivo dos indivíduos é o estado de felicidade.

Quadro 2. 5 - Hierarquia das Necessidades de Maslow vs Fatores Higiênicos de Herzberg.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow		Os fatores de Motivação / Higiênicos de Herzberg	
Necessidades de Autorrealização	Fatores motivadores	Realização	Itens sobrepostos
		O trabalho	
		Responsabilidade	
		Crescimento	
Necessidades de estima		Realização	
		Reconhecimento	
		Status	
Necessidades sociais	Fatores de higiene	Relações interpessoais	
		Supervisão	
		Colegas	
		Subordinados	
		Supervisão técnica	
		Políticas administrativas e empresariais	
Necessidades de segurança		Segurança no trabalho	
		Condições no trabalho	
Necessidades fisiológicas		Salário	
		Vida Pessoal	

Fonte: Adaptado de Hampton, Administração Contemporânea, Mcgraw-Hill, 1983

2.3.8 Teoria da equidade de Adams

Em 1963 J. Stacy Adams apresentou a Teoria da Equidade, baseada na assunção de que os trabalhadores desejam ser tratados com equidade e justiça, pelo que comparam periodicamente os seus *inputs* – experiência, nível de habilitações, formação, esforço e energias investidas, lealdade à empresa, responsabilidade e outros fatores transportados para a função – e *outcomes* – seguramente, o mais importante é o ordenado, mas podem incluir também os benefícios sociais, o estatuto, as relações com os superiores hierárquicos, o prestígio, as oportunidades de promoção, entre outros – com os dos seus parceiros (Sekiou et al, 1993; Neves, 2002 e Couto, 1993).

Esta teoria defende que os indivíduos tem um princípio de comparar os seus contributos para com a organização e comparar com o que dela recebem. Deve existir uma relação direta entre o que o colaborador dá à organização e o que dela recebe em troca.

2.3.9 Teoria Motivacional da Definição de Objetivos de Locke

Para Edwin Locke, o comportamento dos indivíduos no trabalho é configurado por objetivos ou resultados considerados motivadores e dos esforços despendidos para os alcançar, onde as estratégias aparecem relacionadas com processos cognitivos. Condicionados por valores e necessidades do indivíduo enquanto ser social, os objetivos definidos que orientam toda a ação racional humana constituem um dos mecanismos conducentes a estados de motivação para o trabalho, podendo esta última ser regulada ainda por fatores – favorecedores ou bloqueadores – tais como as capacidades individuais, designadamente a de aprendizagem, e os conflitos anteriores.

Desenvolvida em 1986 fruto da investigação de Porter e Lawler, em que evidenciaram a utilidade da proposta de oportunidades de trabalho intrinsecamente satisfatórias face à insuficiência constatada da satisfação das necessidades, enumeraram as seguintes características por que se devem revestir os objetivos (Fachada; 1991 e Couto; 1993):

- a) A dificuldade do objetivo deve desafiar e estimular o indivíduo na sua realização, embora possa exigir grande investimento de esforço e concentração;
- b) O objetivo deverá ser específico e concreto, por forma a facilitar o empenho do indivíduo na sua concretização; a quantificação das metas facilita também, não só a sua compreensão, como a avaliação do seu grau de realização;
- c) Para que os objetivos sejam assumidos e aceites pelos trabalhadores, deve a organização proceder à formulação dos primeiros conjuntamente com os segundos, no intuito de evitar o conflito de interesses e de reforçar o empenho na sua execução;
- d) Mediante a força de impacto do objetivo estabelecido, surge o empenho, representado pelo esforço e dedicação, o qual fomenta a sua concretização.

A gestão por objetivos deve ter em conta as capacidades dos trabalhadores e os incentivos financeiros de forma a diferenciar os bons desempenhos. A gestão do

desempenho deve ter um caráter permanente de forma a obter um feedback de forma a adequar a relação objetivos / feedback e o desenvolvimento da autopercepção, da autoestima e da autoconfiança dos colaboradores (Cushway, 1998; Fachada, 1991 e Couto, 1993). Assim sendo, nas palavras de Michel (s/d: 278), os princípios fundamentais da Gestão por Objetivos são os seguintes:

1. “Um empregado quer saber aquilo que dele se espera.
2. Um empregado quer participar nas decisões que afetam os seus resultados.
3. O desempenho melhora consideravelmente quando lhe é dada a possibilidade de influenciar os resultados obtidos.
4. Um empregado deseja o *feedback* em relação à qualidade do seu trabalho.
5. O seu desempenho melhora quando o seu superior se interessa pelos seus resultados.
6. O empregado deseja o reconhecimento pelo contributo dado”.

“A Técnica da Definição de Objetivos tem dado resultados bastante satisfatórios na eficácia e no desenvolvimento organizacional, não só porque produz satisfação no trabalho mas também porque dela provém o reconhecimento, por parte dos colegas e dos superiores, do valor da tarefa e do desempenho” (Fachada; 1991)

2.3.10 Teoria das expectativas de Vitor Vromm

Tendo em consideração de que cada individuo é diferente, nas reações às situações é de igual forma diferente. Victor Vromm, referido por Chiavenato(1990), desenvolveu uma teoria da motivação sem estar baseado em qualquer noção pré-estabelecida por padrões. Desta forma contesta as teorias de Maslow e Herzeberg que assentavam num pressuposto de uma estabilidade de formas de motivar pessoas.

Esta teoria organiza-se em três conceitos: 1- expectativa, 2- Valência e 3- Instrumentalidade.

Para Vromm a motivação opta a cada momento pelo tipo de comportamento a adotar. O individuo avalia as consequências de cada uma das alternativas de comportamento e reage em função dos meios em função do objetivo criando uma expectativa.

Cada individuo adequa as suas valências direcionando-as às suas preferências para atingir determinados objetivos.

Valências positivas indiciam a vontade de atingir um resultado. Valências negativas implica o desejo de evitar um resultado final (Chiavenato,1990).

A Instrumentalidade revela-se quando um resultado permite o acesso a outro resultado.

O nível de motivação das pessoas está relacionado de valências elevadas, Instrumentalidade elevada e expectativa elevada representada pela formula:

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{valência})$$

Caso qualquer dos valores for igual a zero a motivação é de igual modo igual a zero.

Atendendo que esta é uma situação assimilada por um número reduzido de indivíduos, esta teoria tende a ser idealista (House *et al.*,1974)

2.4 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA

Os comportamentos de cidadania são atos espontâneos que indivíduos executam, beneficiando dessa forma o sistema organizacional. Ao comportarem-se de modo espontâneo, executando tarefas para além das que lhes são exigidas sem esperarem qualquer recompensa, contribuem para eficácia das organizações onde estão inseridos.

Organ (1988), citado por Rego (2002,:XXIV), define os comportamentos de cidadania organizacional como: *“os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização”*.

Rego (2002:13), citando Podsakoff refere que os conceitos de cidadania podem ser analisados com base em sete grandes dimensões (Quadro 2.6).

Quadro 2. 6 - Dimensões de conceitos de cidadania.

DIMENSÕES	EXEMPLOS
Comportamento de Ajuda	Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis ou que têm trabalho atrasado; É cortês, não abusa dos direitos dos outros; Actua como pacificador, estabilizando o ambiente quando existem conflitos; Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal quando estão desanimados.
Desportivismo	Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões; Tem atitude positiva quando as coisas não correm bem; Evita queixas excessivas perante os problemas.
Lealdade Organizacional	Promove a imagem da organização junto de entidades externas; Protege e defende a organização de ameaças externas; Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
Obediência organizacional (Conscienciosidade)	Aceita e adere às regras organizacionais mesmo quando ninguém está a observar.
Iniciativa Individual	Adopta actos voluntários de criatividade e inovação; Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras; Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo.
Virtude cívica	Participa activamente na gestão da organização; Preocupa-se com os melhores interesses da empresa; Observa o ambiente tendo em vista detectar oportunidades e ameaças.
Auto Desenvolvimento	Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões; Frequenta cursos de formação, de forma a actualizar-se e aumentar o seu desempenho na organização.

Fonte: Adaptado de Rego(2002) Comportamentos de cidadania nas organizações. Lisboa: McGraw-Hill

Vários investigadores acham existir relação entre as características individuais de personalidade e a prática de comportamentos de cidadania. Rego(2002) resume as várias investigação e enumerou as características de personalidade mais influenciadoras da prática de comportamentos de cidadania (Quadro 2.7): conscienciosidade; propensão para a confiança; motivo afiliativo; orientação para o coletivo; autoestima; afetividade positiva; afetividade negativa; *locus* de controlo interno; profissionalismo. O motivo afiliativo de McClelland será, por ventura, o que mais se relacionava com os comportamentos de cidadania através da medição do sentido psicológico de comunidade de trabalho.

Quadro 2. 7 - Categorias de cidadania.

Categoria	Caracterização
Harmonia Interpessoal	Ter espírito de camaradagem; Partilhar conhecimentos e experiência com os outros; Não falar mal dos outros; Não se lamentar dos privilégios dos outros; Ter espírito de equipa.
Espírito de Iniciativa	Trazer soluções para os problemas; Fazer sugestões de melhoria da organização; Apresentar soluções construtivas; Tentar resolver os problemas antes de apresenta-los ao chefe; Procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades.
Conscienciosidade	Avisar com antecedência quando não se pode comparecer ao trabalho; Não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho; Fazer o trabalho com rigor e seriedade.
Identificação com a Organização	Ser leal à organização; Fazer esforços extra para beneficiá-la; Promover os produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos.

Fonte: Adaptado de Rego(2002) Comportamentos de cidadania nas organizações. Lisboa: McGraw-Hill

Os motivos de sucesso, afiliação e poder são mais identificáveis pelas características e traços de personalidade do que dos processos de motivação o que permite deduzir que estas características podem influenciar os comportamentos de cidadania dos trabalhadores, tal como acontece com aspetos como a autoestima, e outros.

Os comportamentos de cidadania são comportamentos espontâneos, conducentes à cooperação e em muitos casos inovadores. Situações imprevistas no seio das organizações podem ser resolvidas através do desempenho voluntário individual.

As organizações devem prever as necessidades de trabalho voluntário para que possam atingir os objectivos como forma de ultrapassar imprevistos (Koehnen; 2011).

“As organizações só funcionam eficazmente se as pessoas que nelas trabalham se dispuserem a fazer algo mais do que aquilo que está prescrito para os seus cargos” (Rego,2002:2).

Este conceito, denominado “Extra Papel” refere-se as ações espontâneas que não sendo obrigatórias nem recompensadas contribuem para o sucesso das organizações resultante de uma maior eficácia.

A produtividade na Administração Pública é um tema atual e recorrente na sociedade.

As organizações só funcionam eficazmente caso os vários agentes que nelas trabalham se dispuserem a fazer algo mais do que aquilo que está prescrito para os seus colegas. (Rego,2002)

Na fraseologia do atendimento em organizações públicas é comum auscultarmos uma série de frases pré-formatadas que indiciam falta de orientação para comportamentos de cidadania que pode ter por base a ausência de motivação para o desempenho provocada por fraca liderança.

“Tem de passar mais tarde que o meu colega não se encontra de momento“

“Essa questão não faz parte das minhas funções, não me pagam para isso”

“Chegou a minha hora, vou-me embora, o meu colega deve estar mesmo a chegar.”

“Desculpe mas o meu chefe diz que não sou pago para pensar mas sim para executar”

Esta fraseologia faz parte do comportamento próprio do papel (Rego,2002) onde o que é exigido ao individuo é a execução das obrigações e responsabilidades inerentes ao papel tido na organização ou esperado. Este tipo de comportamento, embora fomentado pela estrutura de chefia, penaliza seriamente os resultados da organização.

Ao contrário, o comportamento extra papel pressupõe um comportamento voluntário, intencional, positivo e desinteressado..

- O comportamento voluntário muitas vezes pode ser confundido com objetivos de organização que penalizem quem não, por obrigação, cumpra com o que foi hierarquicamente estabelecido. A extensão do horário de trabalho só é considerado um comportamento extra papel se for um ato voluntário por parte do individuo que assim o decidiu.

- A ação, intencional, deve ser da iniciativa do trabalhador.
- O ato deve ter uma perspetiva positiva para com a organização.
- O comportamento deve ser desinteressado do ponto de vista individual significando o benefício de alguém que não ele próprio.

A produtividade na administração pública está diretamente relacionada com o grau de eficiência no uso dos recursos com o objetivo de obter a maior produção possível por unidade de tempo. A produtividade é determinada, também, pela inovação tecnológica das organizações.

CAPITULO III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 METODOLOGIA.

O método escolhido foi o de estudo de caso para uma avaliação mista quantitativa e qualitativa.

A investigação centrou-se num fenómeno contemporâneo dentro do contexto real de trabalho pelo que o método escolhido foi o estudo de caso (Yin, 1989).

Um estudo de caso examina um fenómeno no seu ambiente natural, empregando múltiplos métodos de recolha de dados para albergar informação de uma ou de várias entidades (pessoas, grupos, ou organizações). Os limites do fenómeno não são claramente evidentes no início da investigação e não é utilizado nenhum controlo experimental ou manipulação (Benbasat, et al., 1987).

Para Yin (1989) existem três razões que justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, num dado contexto de pesquisa:

- a possibilidade de estudar um determinado assunto em no ambiente natural e de produzir novas teorias;
- a possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”;
- a possibilidade de pesquisar uma área para a qual ainda não tenham sido realizados estudos no passado.

“O estudo de caso é definido como aquele que examina um fenómeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de colecta de dados, visando a obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui carácter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação. Além disso, as fronteiras do fenómeno não são evidentes” (Pozzebon & Freitas, 1998, p. 145).

Para Cavaye (1996), a investigação qualitativa direciona-se para os significados e compreensão de um determinado fenómeno. Na investigação qualitativa não é possível associar significado a um fenómeno, ou comportamento, sem a descrição do seu contexto e sem entender a posição do individuo que com ele interage. Os métodos qualitativos estão associados a uma pesquisa baseada no conhecimento empírico e observação do investigador.

3.1.1 Observação participante.

O ato de observar é uma das ferramentas que o ser humano mais utiliza para conhecer e compreender as pessoas, as coisas e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade.

A observação participante foi introduzida pela Escola de Chicago, em 1920, como forma de obter reações e verificar comportamentos. Consiste na técnica de observação direta e aplica-se nos casos em que o investigador é parte integrante do universo em estudo (Dewalt *et al.*, 2002).

3.1.2 Questionário

Neste estudo recorreu-se a um inquérito por questionário para recolher os dados. Este foi elaborado com o objetivo de avaliar se as três dimensões: Liderança, motivação e comportamentos de cidadania.

Está dividido em duas partes. A primeira parte diz respeito aos dados individuais dos respondentes, idade, dividida em escalões (menor que 25, de 25 a 35, 36 a 45, 46 a 55 e mais de 55) formação académica (menos que o 12º ano de escolaridade, 12º ano de escolaridade, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) e grupo profissional (Dirigente, Chefia, Técnico superior, Técnico, Administrativo, Informático e outro)

Não foi considerado o género, dado que para este estudo não é relevante.

A segunda, composta por treze questões fechadas, divididas em três grupos, que avalia as temáticas da liderança (questões um, dois e três), comportamentos de cidadania (questões quatro à oito) e motivação (questões nove à treze). Um exemplo de questão é “Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelas chefias/dirigentes”. As opções de resposta variam de “Discordo totalmente”, “Discordo em parte”, “Nem concordo nem discordo”, “Concordo em parte” e “Concordo totalmente”.

As questões foram elaboradas tendo em conta as teorias aqui apresentadas.

P1 – *“Os dirigentes / chefias auscultam-se com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo”.*

P2 – *“O meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adequem o meu desempenho”.*

P3 – *“O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços”.*

Este grupo de questões teve como objetivo principal avaliar o comportamento do líder (Figura 2.1) (Teixeira, 2005), o tipo de contingência da relação líder / colaboradores (Fiedler, 1967), o estilo de liderança (Likert, 1961), a distribuição de poder (Hartley,

2007) e o estado de maturidade dos liderados de Blanchard.

P4 – *“Desempenho as tarefas sempre da mesma forma tal como me foram impostas pelo chefe direto”*

P5 - *“Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes/chefes.”*

P6– *“Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções”.*

P7 – *“Se tiver resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver”.*

P8 – *“Tento influenciar os meus colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços”*

Com o grupo constituído pelas questões anteriores pretendeu-se avaliar o recurso a comportamentos voluntários de cidadania (Rego, 2002) pelos respondentes.

P9 – *“Sou normalmente elogiado pelas tarefas que desenvolvo”.*

P10 – *“Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias”.*

P11 – *“O meu vencimento é compatível com as funções que desempenho”.*

P12 – *“Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço”.*

P13 – *“Acho que o meu chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa”.*

O objetivo das questões anteriores foi estudar a motivação dos funcionários à luz das várias teorias da motivação-

Deverão ainda fornecer indicadores relativos às facetas distributiva, procedimental e interacional(Rego, 2002)

3.1.3 Amostra

Nesta investigação recorreu-se a uma amostra por conveniência. Este processo de amostragem baseia-se na premissa de que certo tipo de respondentes apresenta uma maior disponibilidade ou se encontram mais acessíveis para responder ao inquérito por questionário. Neste método, seleciona-se a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Reis et al., 2001).

O método utilizado tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil mas encontra desvantagens no que diz respeito ao rigor, uma vez que, os resultados e as conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o universo do estudo (Hill e

Hill, 2005).

No que concerne à dimensão, no global estiveram envolvidas no estudo 36 indivíduos de uma população representativa de 60 funcionários, configurando-se assim a amostra com a totalidade dos respondentes

3.1.4 Análise dos dados

A taxa de resposta foi de 60%.

Foram elaboradas tabelas de frequência, com recurso ao SPSS 19, cujos valores foram arredondados à unidade.

O método de análise utilizada, tratando-se de uma avaliação qualitativa, foi a descritiva.

CAPÍTULO IV - RESULTADOS

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Município de Vila Real

“Nas margens do Rio Corgo, um dos afluentes do Douro, a cidade de Vila Real ergue-se a cerca de 450 metros de altitude, numa região que revela indícios de ter sido habitada desde o Paleolítico. Vestígios de povoamentos posteriores, como o Santuário Rupestre de Panóias, denunciam com segurança a presença dos romanos na região, mas os tempos que se seguiram, durante as invasões bárbaras e sobretudo muçulmanas, impuseram um despovoamento gradual que só terminou com a aproximação do séc. XII, com a outorga em 1096 do foral de Constantim de Panóias, pelo Conde D. Henrique.

Em 1289, por foral de D. Dinis (o primeiro dado por este monarca a Vila Real) é fundada a pobra de Vila Real de Panóias, que viria a transformar-se na cidade de hoje.

O êxito da povoação então fundada comprova-se com a evolução do número de moradores: dos cerca de 480 habitantes de 1530, Vila Real passa para cerca de 3.600 em 1795. Este crescimento deve-se em grande parte a uma localização geográfica privilegiada, entre o litoral e o interior, com ligações ao Porto, Chaves, Bragança e terras do Sul.

Nos sécs. XVII e XVIII Vila Real consolida o epíteto de “Corte de Trás-os-Montes”, que havia ganho com a presença dos nobres que aqui se fixaram por influência da Casa dos Marqueses de Vila Real, presença ainda hoje visível nas inúmeras pedras-de-armas que atestam os títulos de nobreza dos seus proprietários.

Como povoação mais importante em Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real adquiriu o estatuto de capital de província e, já neste século, na década de 20, viu reconhecido o seu peso económico, demográfico e administrativo com dois atos de grande relevo: a criação da Diocese em 20 de abril de 1922 e a elevação a cidade em 20 de julho de 1925.

Atualmente, Vila Real vive uma fase de crescente desenvolvimento, a nível industrial, comercial e dos serviços, com relevo para a saúde, o ensino, o turismo, etc, apresentando-se como local de eleição para o investimento externo.

O Concelho de Vila Real, sem prejuízo da feição urbana da sua sede, mantém características rurais bem marcadas. Dois tipos de paisagem dominam: a zona mais montanhosa das Serras do Marão e da Alvão, separadas pela terra verdejante e fértil do Vale da Campeã, e, para o Sul, com a proximidade do Douro, os vinhedos em socalco. Por toda a parte existem linhas de água que irrigam a área do Concelho, com destaque para o Rio Corgo, que atravessa a Cidade num pequeno mas profundo vale, originando um canhão de invulgar beleza.

O Concelho é constituído por 30 Freguesias: Abaças, Adoufe, Andrães, Arroios, Borbela, Campeã, Constantim, Ermida, Folhadela, Guiães, Justes, Lames, Lamas de Ôlo, Lordelo, Mateus, Mondrões, Mouços, Nogueira, Nossa Senhora da Conceição (urbana), Parada de Cunhos, São Miguel da Pena, Quintã, São Dinis (urbana), São Pedro (urbana), São Tomé do Castelo, Torgueda, Vale de Nogueiras, Vila Cova, Vila Marim e Vilarinho da Samardã. A população do concelho ronda os 50.000 habitantes, para uma área de cerca de 370 km².

4.1.1.1 Estrutura dos serviços.

A organização interna dos serviços municipais adota o modelo de estrutura hierarquizada e organiza-se em:

- 1 - Quatro unidades orgânicas nucleares;
- 2 – Num número máximo de vinte e duas unidades orgânicas flexíveis;
 - a) Catorze lideradas por titulares de cargos de direção intermédia de 2º grau (Chefe de Divisão).
 - b) Oito lideradas por titulares de cargos de direção intermédia de 3º grau (Chefe de gabinete ou Diretor de Equipamento Municipal).
- 3 – Num número máximo de oito subunidades orgânicas, lideradas por coordenadores técnicos.
- 4 – Num número máximo de duas equipas de projeto.

A organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços municipais orientam-se, nos termos do decreto-lei nº 305/2009, de 23 de outubro, pelos princípios da:

- 1 – Unidade e eficácia da ação;
- 2 – Aproximação dos serviços aos cidadãos;
- 3 – Desburocratização;
- 4 – Racionalização de meios;

5 – Eficiência na afetação dos recursos públicos;

6 – Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado;

7 – garantia de participação dos cidadãos;

8 – Demais princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo.

A direção, superintendência e coordenação dos serviços municipais competem ao Presidente da Câmara, nos termos e formas previstas na lei.

Os serviços organizam-se de acordo com a estrutura das seguintes categorias de serviços de carácter permanente e flexível;

- a) Estrutura nuclear – integra as unidades orgânicas nucleares, designadamente os departamentos municipais que constituem a departamentalização fixa da organização municipal, sendo dirigidos por diretores de departamento;
- b) Estrutura flexível – integra unidades orgânicas flexíveis e subunidades orgânicas;

I – Unidades orgânicas flexíveis:

- i) Divisões Municipais – concorrem para o número máximo de unidades orgânicas flexíveis fixado pela Assembleia Municipal e são lideradas por titulares de cargos de direção intermédia de 2º Grau;
- ii) Gabinetes ou equipamentos Municipais – concorrem para o nº máximo de unidades orgânicas flexíveis fixado pela Assembleia Municipal e são liderados por titulares de cargos de direção intermédia de 3º Grau;

II - Subunidades Orgânicas:

Secções ou núcleos – não concorrem para o nº máximo de unidades orgânicas flexíveis mas para o nº máximo de subunidades orgânicas, são criadas nos termos do artigo 8º do Decreto-Lei nº 305/209, de 23 de outubro, por despacho do Presidente da Câmara Municipal obrigatoriamente no âmbito de unidades orgânicas flexíveis ou nucleares e são coordenadas por um coordenador técnico.

Podem ainda ser criadas equipas de projeto, nos termos do artigo 11º do Decreto-Lei 305/2099, de 23 de outubro, por deliberação da Câmara Municipal atento o limite máximo fixado pela Assembleia Municipal.

Integram a departamentalização fixa do Município de Vila Real as seguintes unidades orgânicas nucleares:

- 1 – Departamento Administrativo e Financeiro;
- 2 – Departamento de Planeamento e Desenvolvimento Sustentável;
- 3 – Departamento de Administração e Conservação do Território;
- 4 – Departamento de Desenvolvimento Social.

4.2 DESCRIÇÃO DE RESULTADOS

O questionário que serviu de base ao estudo foi elaborado tendo em conta três dimensões de investigação: Liderança, Motivação e Comportamentos de Cidadania.

Assim as questões de avaliação a cada uma das dimensões foram alinhadas da seguinte forma (Quadro 4.1): P1,P2, P3 Liderança, P9, P10, P11, P12 e P13 Motivação e P4, P5, P6, P7 e P8 Comportamentos de Cidadania.

Quadro 4. 1 - Questionário / Grupos

Questões		Dimensão
P1	Os dirigentes / chefias aucultam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo.	Liderança
P2	O Meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adeque o meu desempenho.	
P3	O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços.	
P4	Desempenho as tarefas sempre da mesma forma tal como me foram impostas pelo chefe direto.	Comportamentos de cidadania
P5	Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes / chefes.	
P6	Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções.	
P7	Se tiver a resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver.	
P8	Tento influenciar os meus colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços.	
P9	Sou normalmente elogiado pelas minhas chefias.	Motivação
P10	Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias.	
P11	O meu vencimento é compatível com as funções que deempenho.	
P12	Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço	
P13	Acho que o meu chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.	

A análise aos resultados (Quadro 4.2) permite concluir que a tendência às respostas do grupo de avaliação à Liderança é nula. As médias das médias, mediana é 3 pelo que sendo um valor central indica uma abstenção dos respondentes para a clarificação destas questões. No entanto a observação empírica permite-se concluir que a tendência é claramente negativa. Só na questão P2 se verifica uma tendência clara para a negação

tanto através da média de 3 obtida como o valor da moda.

Quadro 4. 2 - Questionário - Média, Mediana e Moda.

	Questões	Média	Mediana	Moda
P1	Os dirigentes / chefias auctam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo.	3	4	4
P2	O Meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adequem o meu desempenho.	3	3	1
P3	O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços.	3	3	4
P4	Desempenho as tarefas sempre da mesma forma tal como me foram impostas pelo chefe direto.	4	4	4
P5	Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes / chefes.	4	5	5
P6	Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções.	4	4	5
P7	Se tiver a resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver.	5	5	5
P8	Tento influenciar os meus colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços.	4	4	4
P9	Sou normalmente elogiado pelas minhas chefias.	3	3	3
P10	Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias.	2	3	1
P11	O meu vencimento é compatível com as funções que deempenho.	2	2	1
P12	Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço	1	1	1
P13	Acho que o meu chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.	4	5	5

Relativamente ao Grupo de avaliação aos comportamentos de cidadania verifica-se que existe uma tendência positiva nas respostas. Os respondentes revelam na questão P5 uma quase unanimidade tendo-se verificado uma média de 4, 4 de mediana e 5 na moda.. Se considerarmos que esta é a questão que mais diretamente aborda os comportamentos voluntários podemos afirmar que funcionários recorrem efetivamente a comportamentos de cidadania na execução das suas tarefas.

O grupo de avaliação à motivação apresenta valores claramente negativos.

As questões P12 e P13 devem ser observadas de forma distinta já que se devem avaliar

uma escala invertida.

25% dos respondentes têm entre os 25 e 35 anos dos quais 89% possuem uma licenciatura e 11% possuem menos do que o 12º ano de escolaridade, 78% pertencem ao grupo técnico superior e 22% ao grupo outro, 44% têm menos do que 5, 56% entre 6 e 15 anos de tempo de serviço.

39% dos respondentes têm entre os 36 e 45 anos dos quais 14% têm um mestrado, 29% uma licenciatura, 36% o 12º ano e 21% menos do que o 12º ano de escolaridade, 43% pertence ao grupo técnico superior, 29% ao grupo administrativo e 29% ao grupo outro, 64% têm entre 6 e 15, 29% entre 16 e 25 e 7% entre os 26 e 35 anos de tempo de serviço.

36% dos respondentes têm entre os 46 e 55 anos dos quais 8% possuem um mestrado, 38% uma licenciatura, 23% o 12º ano de escolaridade e 31% menos do que o 12º ano de escolaridade, 46% pertencem ao grupo profissional técnico superior, 8% ao técnico, 15% ao administrativo e 31% a outro, 8% tem menos de 5 anos, 15% entre 6 e 15, 54% entre 16 e 25 e 23% entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

8% dos respondentes possuem um mestrado dos quais 67% têm entre 36 e 45 anos de idade e 33% entre 46 e 55 anos de idade, 67% têm entre 6 e 15 e 33% entre 16 e 25 anos de tempo de serviço, 100% pertencem ao grupo técnico superior.

47% dos respondentes possuem uma licenciatura dos quais 47% têm entre 25 e 35, 24% entre 36 e 45 e 29% entre 46 e 55 anos de idade, 24% têm menos de 5, 47% entre 6 e 15, 18% entre 16 e 25 e 12% entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

22% dos respondentes possuem o 12º ano dos quais 63% têm entre 36 e 45 e 38% entre os 46 e 55 anos de idade, 38% têm entre 6 e 15 e 63% entre 16 e 25 anos de tempo de serviço, 63% pertencem ao grupo profissional administrativo e 38% ao grupo outro.

22% dos respondentes possuem menos que o 12º ano de escolaridade dos quais 13% têm entre 25 e 35, 38% entre 36 e 45 e 50% entre 46 e 55 anos de idade, 38% têm entre 6 e 15 e 63% entre 16 e 25 anos de tempo de serviço, 13% pertence ao grupo técnico, 13% ao grupo administrativo e 75% ao grupo outro.

14% dos respondentes têm menos de 5 anos de tempo de serviço dos quais 80% têm entre 25 e 35 e 20% entre 46 e 55 anos de idade, 80% possuem uma licenciatura e 20% menos do que o 12º ano de escolaridade, 80% pertencem ao grupo técnico superior e 20% ao grupo outro.

44% dos respondentes têm entre os 6 e 15 anos de tempo de serviço dos quais 31% têm

entre 25 e 35, 56% entre 36 e 45 e 13% entre 46 e 55 anos de idade, 13% possuem um mestrado, 50% uma licenciatura, 19% o 12º ano e 19% menos do que o 12º ano de escolaridade, 56% pertencem ao grupo técnico superior, 6% ao administrativo e 38% a outro

31% dos respondentes têm entre os 16 e 25 anos de tempo de serviço dos quais 36% têm entre 36 e 45 e 64% entre 46 e 55 anos de idade, 9% possuem um mestrado, 27% uma licenciatura, 45% o 12º ano e 18% menos do que o 12º ano de escolaridade, 36% pertencem ao grupo técnico superior, 45% ao administrativo e 18% a outro.

11% dos respondentes têm entre os 26 e 35 anos de tempo de serviço dos quais 25% têm entre 36 e 45 e 75% entre 46 e 55 anos de idade, 50% possuem uma licenciatura e 50% menos do que o 12º ano de escolaridade, 50% pertencem ao grupo técnico superior, 25% ao técnico e 25% a outro.

53% dos respondentes pertencem ao grupo profissional de técnico superior dos quais 37% têm entre 25 e 35, 32% entre 36 e 45 e 32% entre 46 e 55 anos de idade, 21% têm menos de 5, 47% entre 6 e 15, 21% entre 16 e 25 e 11% entre 26 e 35 anos de tempo de serviço, 16% possuem um mestrado e 84% uma licenciatura.

3% dos respondentes pertencem ao grupo técnico dos quais 100% têm entre 45 e 55 anos de idade, 100% têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço e 100% têm menos do que o 12º ano de escolaridade..

17% dos respondentes pertencem ao grupo administrativo dos quais 67% têm entre 36 e 45 e 33% entre 46 e 55 anos de idade, 17% têm entre 6 e 15 e 83% entre 16 e 25 anos de tempo de serviço, 83% têm o 12º ano e 17% menos do que o 12º ano de escolaridade.

28% dos respondentes pertencem ao grupo outro dos quais 20% têm entre 25 e 35, 40% entre 36 e 45 e 40% entre 46 e 55 anos de idade, 10% têm menos de 5, 60% entre 6 e 15, 20% ente 16 e 25 e 10% entre 26 e 35 anos de tempo de serviço, 10% possuem uma licenciatura, 30% o 12º ano e 60% menos do que o 12º ano de escolaridade.

4.2.1 Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão Liderança.

Questão 1 – “Os dirigentes / chefias auscultam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo”.

À primeira questão “Os dirigentes / chefias auscultam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo” (Quadro 4.3) responderam 39% dos inquiridos com

“Concordo em parte”. Se a este valor forem acrescidos os 15% dos que responderam “Concordo totalmente” verifica-se que o valor total de 54%. Assim pode concluir-se que os funcionários são, na sua maioria, auscultados frequentemente pelas chefias relativamente ao trabalho que desenvolvem pressupondo-se que o líder apresenta ideias e aceita sugestões podendo ser enquadrado do grau três da tabela de comportamentos possíveis de Robert Tannenbaum e Warren Schimdt (Figura 2.1)

Quadro 4. 3 - Questão 1 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	28%
Discordo em parte	12%
Nem Concordo Nem discordo	9%
Concordo em parte	39%
Concordo totalmente	15%
Total	100%

Da totalidade dos respondentes 28% “Discordam totalmente”, 12% “Discordam em parte”, 9% “Nem concordam nem discordam”, 39% “Concordam em parte” e 15% “concordam totalmente”

54% das respostas a esta questão são positivas pese embora somente 15% dos respondentes afirmarem concordar totalmente.

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.4) responderam positivamente 65% dos respondentes pertencentes ao escalão etário 25–35 reponderam positivamente contra os 23% que se manifestaram no sentido negativo.

Os que pertencem ao escalão etário 36-45 dividiram equitativamente 50% as intenções positivas e negativas.

46% dos respondentes pertencentes ao escalão etário 46-55 afirmaram concordar, em parte ou totalmente.

Quadro 4. 4 - Questão 1 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 - 35	6%	0%	3%	11%	6%	25%
	36 - 45	14%	6%	0%	14%	6%	39%
	46 - 55	8%	6%	6%	14%	3%	36%
Total		28%	12%	9%	39%	15%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações literárias (Quadro 4.5) responderam positivamente:

100% dos que possuem um mestrado, 58% dos que possuem uma licenciatura e 38% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Negativamente responderam 50% dos que possuem o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 5 - Questão 1 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde Nem discordo	Concorde em parte	Concorde totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	0%	6%	3%	8%
	Licenciatura	14%	6%	0%	22%	6%	47%
	12 ano	8%	3%	3%	8%	0%	22%
	< 12 ano	6%	3%	6%	3%	6%	22%
Total		28%	11%	8%	39%	14%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.6) responderam, positivamente 68% dos que têm entre 5 e 15 anos e 75% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço e negativamente 57% dos indivíduos que têm menos de 5 anos e 55% dos que têm entre 16 e 25 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 6 - Questão 1 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	concorde em parte	Concorde totalmente	Total
Idade	< 5 anos	8%	0%	3%	3%	0%	14%
	5 - 15	8%	3%	3%	19%	11%	44%
	16 - 25	11%	6%	3%	11%	0%	31%
	26 - 35	0%	3%	0%	6%	3%	11%
Total		28%	11%	8%	39%	14%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.7) responderam, positivamente 63% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico e 50% dos pertencentes ao grupo Outro, negativamente reponderam 67% dos respondentes pertencentes ao grupo Administrativo.

Quadro 4. 7 - Questão 1 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	
Grupo	Téc Superior	14%	6%	0%	28%	6%	53%
	Técnico	0%	0%	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	6%	6%	3%	3%	0%	17%
	Outro	8%	0%	6%	6%	8%	28%
Total		28%	11%	8%	39%	14%	100%

Questão 2 - “O meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adequé o meu desempenho.”

À segunda questão “O meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adequé o meu desempenho”(Quadro 4.8) os que reponderam “Discordo Totalmente” 29% conjuntamente os que “Discordam em parte” 14% perfazem 43% das respostas o que indicia um descontentamento relativamente à forma como os chefes se relacionam com os funcionários quando se trata de objetivos comuns.

Quadro 4. 8 - Questão 2 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	29%
Discordo em parte	14%
Nem Concordo Nem discordo	22%
Concordo em parte	20%
Concordo totalmente	18%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.9) responderam, positivamente 46% dos que pertencem ao escalão etário 25-35, negativamente responderam 50% dos pertencentes ao escalão 36-45 e 38% 46-55.

Quadro 4. 9 - Questão 2 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 - 35	8%	0%	6%	6%	6%	25%
	36 - 45	14%	6%	6%	8%	6%	39%
	46 - 55	6%	8%	11%	6%	6%	36%
Total		29%	14%	22%	20%	18%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.10) responderam positivamente 43% dos que têm entre 5 e 15 e 26 e 35 anos de tempo de serviço, negativamente 57% dos que têm menos de 5 anos e entre 16 e 25 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 10 - Questão 2 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	< 5 anos	8%	0%	3%	0%	3%	14%
	5 - 15	11%	6%	8%	11%	8%	44%
	16 - 25	8%	6%	8%	6%	3%	31%
	26 - 35	0%	3%	3%	3%	3%	11%
Total		29%	14%	22%	20%	18%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.11) responderam positivamente 50% dos pertencentes ao grupo Outro e negativamente 47% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% dos pertencentes ao grupo Técnico e 50% dos pertencentes ao grupo Administrativo.

Quadro 4. 11 - Questão 2 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	19%	6%	11%	11%	6%	53%
	Técnico	0%	3%	0%	0%	0%	3%
	Administrativo	3%	6%	3%	3%	3%	17%
	Outro	6%	0%	8%	6%	8%	28%
Total		29%	14%	22%	20%	18%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.12) responderam positivamente 50% dos que possuem o 12º ano de escolaridade e negativamente 67% dos possuidores de um Mestrado, 40% dos licenciados e 48% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 12 - Questão 2 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	6%	0%	3%	0%	8%
	Licenciatura	19%	0%	11%	11%	6%	47%
	12 ano	0%	6%	6%	6%	6%	22%
	< 12 ano	8%	3%	6%	0%	6%	22%
Total		29%	14%	22%	20%	18%	100%

Questão 3 – “O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços”

A resposta a esta questão (Quadro 4.13) indica que 14% concorda totalmente o que somado aos 33% que concordam em parte perfaz 47% o que indicia que grande parte dos respondentes tendem a aceitar serem incentivados pelo chefe a aplicar os conhecimentos académicos ou empíricos no desempenho das funções.

Quadro 4. 13 - Questão 3 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	22%
Discordo em parte	14%
Nem Concordo Nem discordo	17%
Concordo em parte	33%
Concordo totalmente	14%
Total	100%

Da totalidade dos respondentes 22% responderam “Discordo totalmente”, 14% “Discordam em parte”, 17% “Nem concordam nem discordam”, 33% “Concordam em parte” e 14% “Concordam totalmente”.

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.14) responderam positivamente 54% dos pertencentes ao escalão 25-35 e 51% dos que pertencem ao escalão 36-45, negativamente responderam 53% dos respondentes pertencentes ao escalão 46-55.

Quadro 4. 14 - Questão 3 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	3%	3%	6%	14%	0%	25%
	36 -45	11%	0%	8%	14%	6%	39%
	46 – 55	8%	11%	3%	6%	8%	36%
Total		22%	14%	17%	33%	14%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.15) reponderam positivamente 100% dos que possuem um Mestrado e 61% dos que

possuem o 12º ano de escolaridade, negativamente responderam 43% dos licenciados e 48% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 15 - Questão 3 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	0%	6%	3%	8%
	Licenciatura	14%	6%	8%	19%	0%	47%
	12 ano	0%	6%	3%	8%	6%	22%
	< 12 ano	8%	3%	6%	0%	6%	22%
Total		22%	14%	17%	33%	14%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.16) responderam positivamente 68% dos que têm entre 5 e 16 anos de tempo de serviço, negativamente responderam 60% dos que têm menos de 5 anos, 44% dos que têm entre 16 e 25 e 50% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 16 - Questão 3 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	6%	3%	3%	3%	0%	14%
	6 - 15	8%	0%	6%	22%	8%	44%
	16 - 25	6%	8%	6%	6%	6%	31%
	26 - 35	3%	3%	3%	3%	0%	11%
Total		22%	14%	17%	33%	14%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.17) reponderam positivamente 47% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior e 57% dos pertencentes ao grupo Outro, negativamente responderam 37% pertencentes ao grupo Técnico Superior.

Quadro 4. 17 - Questão 3 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	14%	6%	8%	22%	3%	53%
	Técnico	3%	0%	0%	0%	0%	3%
	Administrativo	3%	6%	3%	3%	3%	17%
	Outro	3%	3%	6%	8%	8%	28%
Total		22%	14%	17%	33%	14%	100%

4.2.2 Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão comportamentos de cidadania

Questão 4 - Desempenho as tarefas sempre da mesma forma tal como me foram impostas pelo chefe direto.

Da totalidade dos respondentes a esta questão (Quadro 4.18) 28% responderam “Concordo totalmente” acrescido dos 47% dos que responderam concordo em parte perfaz 75% das respostas. Estas indicam de forma clara que a maioria os respondentes desempenham as funções sempre da mesma forma.

Quadro 4. 18 - Questão 4 / Resultados.

Resposta	%
Discordo Totalmente	6%
Discordo em parte	3%
Nem Concordo Nem discordo	17%
Concordo em parte	47%
Concordo totalmente	28%
Total	100%

Da totalidade dos respondentes 6% “Discordam totalmente”, 3% “Discordam em parte”, 17% “nem concordam nem discordam”, 47% “Concordam em parte” e 28% “Concordam totalmente”

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.19) reponderam positivamente 77% dos que pertencem ao escalão 25-35, 85% ao escalão 36-45 e 61% dos pertencentes ao escalão 46-55.

Quadro 4. 19 -. Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	0%	0%	6%	17%	3%	25%
	36 -45	3%	0%	3%	17%	17%	39%
	46 - 55	3%	3%	8%	14%	8%	36%
Total		6%	3%	17%	47%	28%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.20) reponderam 100% dos que possuem um mestrado, 70% dos licenciados, 73% dos que possuem o 12º ano e 73% dos que têm menos do 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 20 - Questão 4 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	0%	6%	3%	8%
	Licenciatura	3%	3%	8%	25%	8%	47%
	12 ano	0%	0%	6%	8%	8%	22%
	< 12 ano	3%	0%	3%	8%	8%	22%
Total		6%	3%	17%	47%	28%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.21) responderam positivamente 60% dos que têm menos de 5 anos, 93% dos que têm entre 5 e 15, 63% dos que têm 16 a 25 e 50% dos que têm 26 a 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 21 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	0%	0%	6%	6%	3%	14%
	5 - 15	0%	0%	3%	28%	14%	44%
	16 - 25	3%	0%	8%	11%	8%	31%
	26 - 35	3%	3%	0%	3%	3%	11%
Total		6%	3%	17%	47%	28%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.22) responderam 74% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico, 50% ao grupo Administrativo e 89% ao grupo Outro.

Quadro 4. 22 - Questão 4 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	3%	3%	8%	28%	11%	53%
	Técnico	0%	0%	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	3%	0%	6%	3%	6%	17%
	Outro	0%	0%	3%	14%	11%	28%
Total		6%	3%	17%	47%	28%	100%

Questão 5 - Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes / chefes

Da totalidade dos respondentes a esta questão (Quadro 4.23) 56% dos respondentes “Concordam totalmente” com o facto de que desempenham tarefas para além das que lhes são exigidas no âmbito das suas funções. Só 8% dos respondentes afirmaram nem concordar nem discordar.

Da totalidade dos respondentes 8% responderam “Nem concordar nem discordar”, 36% “Concordam em parte” e 56% “Concordam totalmente”

Quadro 4. 23 - Questão 5 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	0%
Discordo em parte	0%
Nem Concordo Nem discordo	8%
Concordo em parte	36%
Concordo totalmente	56%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.24) responderam 67% dos pertencentes ao escalão 25-35, 100% ao escalão 36-45 e 100% ao escalão 46-55.

Quadro 4. 24 - Questão 5 - Distribuição de resultados por idades.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	8%	8%	8%	25%
	36 -45	0%	11%	28%	39%
	46 - 55	0%	17%	19%	36%
Total		8%	36%	56%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.25) responderam positivamente 100% dos possuidores de um Mestrado, 88% dos Licenciados, 100% dos possuidores do 12º ano e 87% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 25 - Questão 5 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	3%	6%	8%
	Licenciatura	6%	17%	25%	47%
	12 ano	0%	11%	11%	22%
	< 12 ano	3%	6%	14%	22%
Total		8%	36%	56%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.26) responderam positivamente 43% dos que têm menos de 5, 100% entre 5 e 15 e 100% entre 16 e 25 e 100% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 26 - Questão 5 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	8%	3%	3%	14%
	5 - 15	0%	14%	31%	44%
	16 - 25	0%	11%	19%	31%
	26 - 35	0%	8%	3%	11%
Total		8%	36%	56%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.27) responderam positivamente 89% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico, 100% ao grupo administrativo e 89% ao grupo Outro.

Quadro 4. 27 - Questão 5 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	6%	17%	31%	51%
	Técnico	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	0%	6%	11%	17%
	Outro	3%	11%	14%	28%
Total		8%	36%	56%	100%

Questão 6 – Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções.

Da totalidade dos respondentes a esta questão (Quadro 4.28) 36% responderam “Concordo totalmente” e 28% “Concordo em parte”. Estes resultados evidenciam empenhamento no desempenho das funções.

Do total dos respondentes 14% “Discordam totalmente”, 6% “discordam em parte”, 17% “Nem concordam nem discordam”, 28% “Concordam em parte” e 36% “Concordam totalmente”.

Quadro 4. 28 - Questão 6 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	14%
Discordo em parte	6%
Nem Concordo Nem discordo	17%
Concordo em parte	28%
Concordo totalmente	36%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.29) responderam positivamente 76% dos pertencentes ao escalão 25-35, 44% ao escalão 36-45 e 75% ao escalão 46-55.

Quadro 4. 29 - Questão 6 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 - 35	0%	0%	6%	8%	11%	25%
	36 - 45	11%	3%	8%	11%	6%	39%
	46 - 55	3%	3%	3%	8%	19%	36%
Total		14%	6%	17%	28%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.30) reponderam positivamente. 67% dos possuidores de um mestrado, 83% dos licenciados e 52% dos possuidores de menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 30 - Questão 6 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	3%	3%	3%	8%
	Licenciatura	0%	3%	6%	17%	22%	47%
	12 ano	6%	3%	6%	3%	6%	22%
	< 12 ano	8%	0%	3%	6%	6%	22%
Total		14%	6%	17%	28%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.31) responderam positivamente 60% dos que têm menos de 5, 67% entre 5 e 15, 63% entre 16 e 25 e 50% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 31 - Questão 6 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	0%	0%	6%	6%	3%	14%
	5 - 15	6%	3%	6%	14%	17%	44%
	16 - 25	6%	3%	3%	3%	17%	31%
	26 - 35	3%	0%	3%	6%	0%	11%
Total		14%	6%	17%	28%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.32) reponderam positivamente 79% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico e 61% ao grupo Outro, negativamente reponderam 65% dos pertencentes ao grupo Administrativo.

Quadro 4. 32 - Questão - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	
Grupo	Téc Superior	0%	3%	8%	19%	22%	53%
	Técnico	0%	0%	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	8%	3%	3%	0%	3%	17%
	Outro	6%	0%	6%	6%	11%	28%
Total		14%	6%	17%	28%	36%	100%

Questão 7 – Se tiver a resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver.

A esta questão (Quadro 4.33) 78% dos respondentes afirmaram concordar totalmente em que se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver.

Da totalidade dos respondentes 8% “Nem concordam nem discordam”, 14% “Concordam em parte”, e 78% “Concordam totalmente”.

Quadro 4. 33 - Questão 7 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	0%
Discordo em parte	0%
Nem Concordo Nem discordo	8%
Concordo em parte	14%
Concordo totalmente	78%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.34) responderam positivamente 77% dos que têm entre 25 e 35, 91% entre 36 e 45 e 100% dos que pertencem ao escalão etário 46 e 55.

Quadro 4. 34 - Questão 7 - Distribuição de resultados por idades.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	6%	3%	17%	25%
	36 -45	3%	8%	28%	39%
	46 - 55	0%	3%	33%	36%
Total		8%	14%	78%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.35) reponderam positivamente 100% dos que possuem um mestrado, 94% dos licenciados, 87% dos que possuem o 12º ano e 86% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 35 - Questão 7 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	3%	6%	8%
	Licenciatura	3%	6%	39%	47%
	12 ano	3%	6%	14%	22%
	< 12 ano	3%	0%	19%	22%
Total		8%	14%	78%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.36) responderam positivamente 60% dos que têm menos de 5, 100% entre 5 e 15, 90% entre 16-25 e 100% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 36 - Questão 7 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	6%	3%	6%	14%
	5 - 15	0%	8%	36%	44%
	16 - 25	3%	0%	28%	31%
	26 - 35	0%	3%	8%	11%
Total		8%	14%	78%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o grupo profissional (Quadro 4.37) reponderam positivamente 94% pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico, 82% ao grupo administrativo e 89% ao grupo Outro.

Quadro 4. 37 - Questão 7 - Distribuição de resultados por grupo profissional.

		Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	3%	8%	42%	53%
	Técnico	0%	0%	3%	3%
	Administrativo	3%	0%	14%	17%
	Outro	3%	6%	19%	28%
Total		8%	14%	78%	100%

Questão 8 - Tento influenciar os meus colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços.

Da totalidade dos respondentes a esta questão (Quadro 4.38) 80% afirmaram concordar em parte ou totalmente em que tentam influenciar os colegas para que estes adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços.

Da totalidade dos respondentes 3% responderam “Discordo totalmente”, 17% “Nem concordo nem discordo”, 44% “concordo em parte” e 36% “Concordo totalmente”.

Quadro 4. 38 - Questão 8 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	3%
Discordo em parte	0%
Nem Concordo Nem discordo	17%
Concordo em parte	44%
Concordo totalmente	36%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o escalão etário (Quadro 4.39) responderam positivamente 44% dos que pertencem ao escalão 25-35, 91% ao escalão 36-45 e 92% ao escalão 46-55.

Quadro 4. 39 - Questão 8 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	0%	14%	8%	3%	25%
	36 -45	0%	3%	17%	19%	39%
	46 - 55	3%	0%	19%	14%	36%
Total		3%	17%	44%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.40) reponderam positivamente 100% dos que possuem um mestrado, 77% dos licenciados, 86% dos possuidores do 12º ano e 74% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 40 - Questão 8 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	8%	0%	8%
	Licenciatura	0%	11%	22%	14%	47%
	12 ano	0%	3%	11%	8%	22%
	< 12 ano	3%	3%	3%	14%	22%
Total		3%	17%	44%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.41) responderam positivamente 43% dos que têm tempo de serviço inferior a 5, 80% entre 5 e 15, 90% entre 16 e 25 e 100% entre os 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 41 - Questão 8 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	0%	8%	3%	3%	14%
	5 - 15	3%	6%	19%	17%	44%
	16 - 25	0%	3%	17%	11%	31%
	26 - 35	0%	0%	6%	6%	11%
Total		3%	17%	44%	36%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.42) reponderam positivamente 79% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% dos pertencentes ao grupo Técnico, 82% pertencentes ao grupo Administrativo e 79% ao grupo Outro.

Quadro 4. 42 - Questão 8 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Nem Concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	0%	11%	28%	14%	53%
	Técnico	0%	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	0%	3%	8%	6%	17%
	Outro	3%	3%	6%	17%	28%
Total		3%	17%	44%	36%	100%

4.2.3. Enquadramento dos respondentes - questões de avaliação à dimensão motivação.

Questão 9 - Sou normalmente elogiado pelas tarefas que desempenho

A esta questão 36% dos respondentes escusam-se a concordar ou discordar (Quadro 4.43), no entanto os que discordam em parte (28%) somados aos que discordam totalmente (6%) evidenciam uma tendência de negação à questão. Só 6% dos respondentes “concordam totalmente”

Da totalidade dos respondentes 25% “discordam totalmente”, 6% “discordam em parte”, 36% “nem concordam nem discordam”, 28% “Concordam em parte” e 6% “Concordo totalmente”.

Quadro 4. 43 - Questão 9 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	25%
Discordo em parte	6%
Nem Concordo Nem discordo	36%
Concordo em parte	28%
Concordo totalmente	6%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.44) responderam positivamente 44% dos indivíduos pertencentes ao escalão etário 25-35, negativamente responderam 44% dos pertencentes ao escalão 36-45 e 38% dos pertencentes ao escalão etário 46-55.

Quadro 4. 44 - Questão 9 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	0%	0%	14%	11%	0%	25%
	36 -45	14%	3%	8%	11%	3%	39%
	46 - 55	11%	3%	14%	6%	3%	36%
Total		25%	6%	36%	28%	6%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.45) reponderam positivamente, 100% dos possuidores de um mestrado, 29% dos licenciados e 39% dos possuidores do 12º ano de escolaridade, negativamente responderam 61% dos possuidores de menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 45 - Questão 9 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	0%	8%	0%	8%
	Licenciatura	6%	3%	25%	14%	0%	47%
	12 ano	8%	0%	6%	6%	3%	22%
	< 12 ano	11%	3%	6%	0%	3%	22%
Total		25%	6%	36%	28%	6%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.46) reponderam positivamente 43% dos que têm tempo entre 5 e 15 anos, negativamente responderam 45% dos que têm entre 16 e 25 anos e 50% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 46 - Questão 9 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	0%	0%	14%	0%	0%	14%
	5 -15	8%	3%	14%	19%	0%	44%
	16 - 25	14%	0%	6%	8%	3%	31%
	26 - 35	3%	3%	3%	0%	3%	11%
Total		25%	6%	36%	28%	6%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o grupo profissional (Quadro 4.47) reponderam positivamente 42% pertencentes ao grupo Técnico Superior, negativamente responderam 100% pertencentes ao grupo Técnico e 65% ao grupo Administrativo.

Quadro 4. 47 - Questão 9 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	6%	3%	22%	22%	0%	53%
	Técnico	3%	0%	0%	0%	0%	3%
	Administrativo	11%	0%	3%	3%	0%	17%
	Outro	6%	3%	11%	3%	6%	28%
Total		25%	6%	36%	28%	6%	100%

Questão 10 - Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias.

Da totalidade dos respondentes (Quadro 4.48) 39% afirmaram “Discordo totalmente”, 6% “Discordo em parte”, 31% “Nem concordo nem discordo”, 22% “Concordo em parte” e 3% “Concordo totalmente”. Evidencia-se que somente 3% dos respondentes responderam “Concordo totalmente”.

Quadro 4. 48 - Questão 10 / Resultados.

Resposta	%
Discordo Totalmente	39%
Discordo em parte	6%
Nem Concordo Nem discordo	31%
Concordo em parte	22%
Concordo totalmente	3%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os escalões etários (Quadro 4.49) responderam negativamente 36% dos pertencentes ao escalão etário 25-35, 56% ao escalão 36-45 e 39% ao escalão etário 46-55.

Quadro 4. 49 - Questão 10 - Distribuição de resultados por idade.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	6%	3%	8%	8%	0%	25,00%
	36 -45	22%	0%	8%	6%	3%	39%
	46 - 55	11%	3%	14%	8%	0%	36%
Total		39%	6%	31%	22%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações literárias (Quadro 4.50) responderam positivamente 33% dos possuidores de um mestrado, negativamente reponderam 42% dos licenciados, 61% dos possuidores do 12^a ano e 48% dos que possuem menos do que o 12^o ano de escolaridade.

Quadro 4. 50 - Questão 10 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	0%	6%	0%	3%	8%
	Licenciatura	17%	3%	17%	11%	0%	47%
	12 ano	14%	0%	3%	6%	0%	22%
	< 12 ano	8%	3%	6%	6%	0%	22%
Total		39%	6%	31%	22%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.51) responderam positivamente 50% dos que têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço, negativamente reponderam 57% dos que têm menos de 5 anos e 65% dos que têm entre 16 e 25 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 51 - Questão 10 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	8%	0%	6%	0%	0%	14%
	5 - 15	11%	3%	8%	19%	3%	44%
	16 - 25	17%	3%	11%	0%	0%	31%
	26 - 35	3%	0%	6%	3%	0%	11%
Total		39%	6%	31%	22%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com os grupos profissionais (Quadro 4.52) responderam negativamente 32% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 82% ao grupo Administrativo e 50% ao grupo Outro.

Quadro 4. 52 - Questão 10 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	17%	0%	22%	11%	3%	53%
	Técnico	0%	0%	3%	0%	0%	3%
	Administrativo	14%	0%	3%	0%	0%	17%
	Outro	8%	6%	3%	11%	0%	28%
Total		39%	6%	31%	22%	3%	100%

Questão 11 – O meu vencimento é compatível com as funções que desempenho.

Da totalidade das respostas (Quadro 4.53) 36% assinalaram “Discordo totalmente”, 17% “Discordo em parte”, 22% “Nem concordo nem discordo”, 17% “Concordo em parte” e 8% “Concordo totalmente”.

Os que as idades se situam entre os 25 e 35 anos responderam, 6% “Discordo totalmente”, 6% “Discordo em parte”, 11% “Nem concordo nem discordo” e 3% “Concordo em parte” .

Quadro 4. 53 - Questão 11 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	36%
Discordo em parte	17%
Nem Concordo Nem discordo	22%
Concordo em parte	17%
Concordo totalmente	8%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o escalão etário (Quadro 4.54) reponderam negativamente 46% dos pertencentes ao escalão etário 25-35, 56% ao escalão 36-45 e 54% ao escalão 46-55.

Quadro 4. 54 - Questão 11 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	6%	6%	11%	3%	0%	25%
	36 -45	14%	8%	8%	6%	3%	39%
	46 - 55	17%	3%	3%	8%	6%	36%
Total		36%	17%	22%	17%	8%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.55) responderam negativamente 67% dos possuidores de um mestrado, 42% dos licenciados, 61% dos possuidores do 12º ano e 61% dos que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 55 - Questão 11 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde	Concorde em parte	Concorde totalmente	Total
Habilit	Mestrado	3%	3%	0%	3%	0%	8%
	Licenciatura	14%	6%	14%	11%	3%	47%
	12 ano	8%	6%	6%	0%	3%	22%
	< 12 ano	11%	3%	3%	3%	3%	22%
Total		36%	17%	22%	17%	8%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.56) responderam positivamente 50% dos que têm entre 26 e 35 anos de tempo de serviço, negativamente responderam 43% dos que têm menos que 5 anos, 56% entre 5 e 15 e 63% entre 16 e 25 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 56 - Questão 11 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde	Concorde em parte	Concorde totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	3%	3%	8%	0%	0%	14%
	6 - 15	17%	8%	8%	6%	6%	44%
	16 - 25	14%	6%	3%	6%	3%	31%
	26 - 35	3%	0%	3%	6%	0%	11%
Total		36%	17%	22%	17%	8%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o grupo profissional (Quadro 4.57) responderam positivamente os que pertencem ao grupo profissional Técnico, negativamente reponderam 42% pertencentes ao grupo Técnico Superior, 65% ao grupo Administrativo e 69% ao grupo Outro.

Quadro 4. 57 - Questão 11 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde Nem discordo	Concorde em parte	Concorde totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	14%	8%	14%	14%	3%	53%
	Técnico	0%	0%	0%	3%	0%	3%
	Administrativo	8%	3%	3%	0%	3%	17%
	Outro	14%	6%	6%	0%	3%	28%
Total		36%	17%	22%	17%	8%	100%

Questão 12 – Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço.

Do total dos respondentes (Quadro 4.58) 92% responderam “Discordo totalmente”, 3% “Discordo em parte”, 3% “Nem concordo nem discordo” e 3% “Concordo em parte”.

Da totalidade dos que têm entre 25 e 35 anos de idade responderam, 22% “Discordo totalmente”, e 3% “Nem concordo nem discordo”.

Dos que têm entre 36 e 45 anos de idades responderam, 36% “Discordo totalmente” e 3% “Discordo em parte”.

Quadro 4. 58 - Questão 12 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	92%
Discordo em parte	3%
Nem Concordo Nem discordo	3%
Concordo em parte	3%
Concordo totalmente	0%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o escalão etário (Quadro 4.59) responderam negativamente 88% dos pertencentes ao escalão 25-35, 100% ao escalão 36-45 e 92% ao escalão 46-55.

Quadro 4. 59 - Questão 12 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Total
Idade	25 -35	22%	0%	3%	0%	25%
	36 -45	36%	3%	0%	0%	39%
	46 - 55	33%	0%	0%	3%	36%
Total		92%	3%	3%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.60) responderam negativamente 100% dos possuidores de um mestrado, 100% dos licenciados, 87% dos possuidores do 12º ano e 86% dos que possuem menos que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 60 - Questão 12 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde Nem discordo	Concorde em parte	Total
Habilit	Mestrado	8%	0%	0%	0%	8%
	Licenciatura	47%	0%	0%	0%	47%
	12 ano	17%	3%	0%	3%	22%
	< 12 ano	19%	0%	3%	0%	22%
Total		92%	3%	3%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.61) responderam negativamente 79% dos que têm menos que 5 anos, 100% dos que têm entre 5 e 15, 90% entre 16 e 25 e 100% entre os 26 e 35 anos de tempo de serviço.

Quadro 4. 61 - Questão 12 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde Nem discordo	Concorde em parte	Total
T.Serv	< 5 anos	11%	0%	3%	0%	14%
	5 - 15	42%	3%	0%	0%	44%
	16 - 25	28%	0%	0%	3%	31%
	26 - 35	11%	0%	0%	0%	11%
Total		92%	3%	3%	3%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o grupos profissional (Quadro 4.62). responderam negativamente 100% dos pertencentes ao grupo Técnico superior, 100% ao grupo Técnico, 82% ao grupo Administrativo e 89% ao grupo Outro.

Quadro 4. 62 - Questão 12 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concorde Nem discordo	Concorde em parte	Total
Grupo	Téc Superior	53%	0%	0%	0%	53%
	Técnico	3%	0%	%	0%	3%
	Administrativo	14%	0%	0%	3%	17%
	Outro	22%	3%	3%	0%	28%
Total		92%	3%	3%	3%	100%

Questão 13 Acho que o meu chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Do total dos respondentes (Quadro 4.63) 3% responderam “Discordo totalmente”, 8% “Discordo em parte”, 19% “Nem concordo nem discordo”, 17% “Concordo em parte” e 53% “Concordo totalmente”.

Quadro 4. 63 - Questão 13 / Resultados

Resposta	%
Discordo Totalmente	3%
Discordo em parte	8%
Nem Concordo Nem discordo	19%
Concordo em parte	17%
Concordo totalmente	53%
Total	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o escalão etário (Quadro 4.64) responderam positivamente 77% dos pertencentes ao escalão 25-35, 56% ao escalão 36-45 e 76% pertencentes ao escalão 46-55.

Quadro 4. 64 - Questão 13 - Distribuição de resultados por idades.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Idade	25 -35	0%	0%	6%	6%	14%	25%
	36 -45	0%	6%	11%	8%	14%	39%
	46 – 55	3%	3%	3%	3%	25%	36%
Total		3%	8%	19%	17%	53%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com as habilitações académicas (Quadro 4.65) responderam positivamente 67% dos possuidores de um mestrado, 77% dos possuidores de uma licenciatura, 64% do 12º ano e 61% menos que o 12º ano de escolaridade.

Quadro 4. 65 - Questão 13 - Distribuição de resultados por habilitações académicas.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Habilit	Mestrado	0%	3%	0%	3%	3%	8%
	Licenciatura	0%	3%	8%	11%	25%	47%
	12 ano	0%	0%	8%	3%	11%	22%
	< 12 ano	3%	3%	3%	0%	14%	22%
Total		3%	8%	19%	17%	53%	100%

Os respondentes distribuídos de acordo com o tempo de serviço (Quadro 4.66) responderam positivamente 79% dos que têm menos de 5, 67% entre 5 e 15, 63% entre 16 e 25 e 73% entre os 26 e 35 anos de serviço.

Quadro 4. 66 - Questão 13 - Distribuição de resultados por tempo de serviço.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
T.Serv	< 5 anos	0%	0%	3%	3%	8%	14%
	6 - 15	3%	6%	6%	14%	17%	44%
	16 - 25	0%	0%	11%	0%	19%	31%
	26 - 35	0%	3%	0%	0%	8%	11%
Total		3%	8%	19%	17%	53%	10%

Os respondentes distribuídos de acordo com o grupo profissional (Quadro 4.67) responderam positivamente 74% dos pertencentes ao grupo Técnico Superior, 100% ao grupo Técnico, 50% ao grupo Administrativo e 69% ao grupo Outro

Quadro 4. 67 - Questão 13 - Distribuição de resultados por grupos profissionais.

		Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem Concordo Nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	Total
Grupo	Téc Superior	0%	6%	8%	11%	28%	53%
	Técnico	0%	0%	0%	0%	3%	3%
	Administrativo	0%	0%	8%	0%	8%	17%
	Outro	3%	3%	3%	6%	14%	28%
Total		3%	8%	19%	17%	53%	100%

CAPITULO V – CONCLUSÕES

Porque “não há nada de novo debaixo do sol” o segredo para o sucesso está na forma como enfrentamos cada situação e da capacidade que temos em adequar o comportamento de forma em melhorar o desempenho.

A constante procura da felicidade e autorealização impulsiona o ser humano tornando-o inovador. No trabalho a felicidade incrementa os estados motivacionais que por sua vez influem na capacidade humana para a realização.

Na Administração Pública o sucesso deve ser avaliado em função da eficiência com que os seus funcionários desempenham as suas funções, esta está diretamente relacionada com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Na administração pública, mais objetivamente no Município de Vila Real, é difícil descortinar o conceito de alteridade, os líderes não revêm no outro a sua própria identidade o que provoca efeito idêntico nos liderados que por sua vez não se revêm no líder. Os líderes autênticos servem de exemplo aos seus seguidores, encorajando-os a comportarem-se de forma autêntica (Shamir & Eilam, 2005)

Das respostas ao questionário é possível inferir que a organização têm lideranças inadequadas ou artificiais, índices motivacionais baixos e propensão dos funcionários para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional.

Deduz-se que o facto dos funcionários desenvolverem tarefas extra-papel se deve a questões de afiliação e comprometimento com a organização e não como resultado de lideranças fortes indutoras de comportamentos de cidadania.

O estilo de liderança autocrático coercivo e benevolente (Likert, 1961) é um dos fatores condicionadores da motivação dos respondentes. Pese embora os respondentes possuam competências elevadas, os baixos índices motivacionais são fruto das lideranças verificadas nas respostas e inadequadas tal como referem Hersey e Blanchard (1988) na Teoria Situacional .

É facto que os respondentes denotam baixos sentimentos de estima (Chievenato, 1983) a que fazem corresponder a frustração e insatisfação não fazendo corresponder os vários estados motivacionais (Maslow, 1954) o que limita a criação de ligações de afiliação (Fachada, 1998) .

Os respondentes evidenciaram comportamentos de ajuda, lealdade organizacional, iniciativa individual e autodesenvolvimento (Rego, 2002) no entanto a dimensão virtude cívica não é verificável pelo que a função de contributo ativo na gestão da organização é penalizada no desempenho. As categorias de cidadania (Rego, 2002) são

verificadas as de harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, Conscienciosidade e identificação com a organização.

Para Michel(s/d: 278), a Gestão por Objetivos assenta em princípios fundamentais enumerados no ponto 2.2.9 e o facto é que os respondentes negam evidentemente (P1 e P2) a existência de mecanismos motivacionais que permitam a sua eficiente aplicação.

A Teoria das expectativas de Victor Vroom refere que um dos fatores determinantes para o cálculo da motivação é a expectativa. Considerando o nível salarial uma expectativa, os respondentes, quando questionados relativamente aos vencimentos auferidos, acham que este não é compatível com as funções que desempenham..

Os respondentes revelam uma apetência anormal, tendo em conta o estilo de liderança e níveis motivacionais, para a desenvolver atitudes extra papel (Rego,2002) abordados no ponto 2.3 deste estudo.

São verificáveis comportamentos de cidadania, nomeadamente o comportamento de ajuda nas respostas à questão P8 e iniciativa individual na questão P7 referidas por Rego(2002) no Quadro 2.6.

5.1 ENQUADRAMENTO DOS RESPONDENTES ÀS QUESTÕES NOS ESCALÕES ETÁRIOS, HABILITAÇÕES, TEMPO DE SERVIÇO E GRUPO PROFISSIONAL.

Os respondentes cujas idades se situam entre os 25 e 35 anos, 25% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;

- desenvolver as tarefas necessárias para o resolver os problemas;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrerem a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes cujas idades se situam entre os 36 e 45 anos, 39% do total, evidenciaram:

- repartir a opinião entre os que são auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem e os que julgam não o ser;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- desenvolver as tarefas necessárias para o resolver os problemas;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- repartir a opinião entre os que julgam ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham e os que acham o contrário;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes cujas idades se situam entre os 46 e 55 anos, 36% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- não ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- desenvolver as tarefas necessárias para o resolver os problemas;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- não ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes possuidores do grau de mestre , 8% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;

- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- desenvolver as tarefas necessárias para o resolver os problemas;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgam que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa

Os respondentes possuidores do grau de licenciado , 47% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- não ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;

- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa

Os respondentes possuidores do 12º ano de escolaridade , 22% do total, evidenciaram:

- não ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhes foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- repartir a opinião entre os que investem na formação com vista a melhorar o desempenho e os que não o fazem;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa

Os respondentes possuidores de menos do que o 12º ano de escolaridade , 22% do total, evidenciaram:

- repartir a opinião entre os que julgam ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem e os que acham o contrário;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;

- ser incentivados a aplicar os conhecimentos acadêmicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- repartir a opinião entre os que investem na formação com vista a melhorar o desempenho e os que não o fazem;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes com tempo de serviço inferior a 5 anos, 14% do total, evidenciaram:

- não ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- não serem incentivados a aplicar os conhecimentos acadêmicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- repartir a opinião entre os que investem na formação com vista a melhorar o desempenho e os que não o fazem;

- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- abstiveram-se de opinar relativamente a serem normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes com tempo de serviço entre os 5 e 15 anos, 44% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- serem incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;

- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes com tempo de serviço entre os 16 e 25 anos ,31% do total, evidenciaram:

- não ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- não serem incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- não ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não serem avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes com tempo de serviço entre os 26 e 35 anos, 11% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;

- não serem incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- repartir a opinião entre os desempenham as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente e os que não o fazem;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- não serem normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- repartir a opinião entre os que julgar ser avaliados com justiça pelas chefias e os que não o acham;
- julgar que o vencimento é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes pertencentes ao grupo profissional Técnico Superior, 53% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- serem incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;

- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- ser normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- ser avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes pertencentes ao grupo profissional Técnico perfazem 3% do total pelo que não se consideraram os dados obtidos.

Os respondentes pertencentes ao grupo profissional Administrativo, 17% do total, evidenciaram:

- não serem auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- não serem informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- serem incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- não investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- não serem normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham;
- não serem avaliados com justiça pelas chefias;

- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

Os respondentes pertencentes ao grupo profissional outro, 28% do total, evidenciaram:

- ser auscultados com frequência, pelos dirigentes / chefias, relativamente ao trabalho que desenvolvem;
- ser informados dos objetivos a alcançar de forma a que adequem o seu desempenho;
- ser incentivados a aplicar os conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços;
- desempenhar as tarefas sempre da mesma forma tal como lhe foram impostas pelo chefe / dirigente;
- desempenhar funções para além das que lhes são exigidas pelos chefes / dirigentes;
- investir na formação com vista a melhorar o desempenho;
- se tiverem a resolução para um problema desenvolvem as tarefas necessárias para o resolver;
- tentar influenciar os colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços;
- repartir a opinião entre os que são normalmente elogiados pelas tarefas que desempenham e os que não o são;
- não serem avaliados com justiça pelas chefias;
- julgar que o vencimento não é compatível com as funções que desempenham;
- não recorrer a um atestado médico por não suportarem o serviço;
- julgar que o chefe direto deve assumir os objetivos tendo em conta o trabalho em equipa.

A análise dos dados relativos à dimensão liderança (Quadro 4.1) permite concluir, através da média das respostas dadas a cada uma das questões, que 46% dos respondentes direcionaram as suas respostas no sentido positivo contra 40% que direcionaram no sentido negativo. Assim, dada as diferenças percentuais obtidas,

permite concluir-se não se verifica claramente uma tendência, positiva ou negativa, para as questões de liderança.

Relativamente à questão P1 “*Os dirigentes / chefias auscultam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo*” 54% dos respondentes acham que os dirigentes /chefias os auscultam com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvem.

House(1996), na Teoria Caminho-Objetivo referida em 2.1.1.7, enumera quatro tipos de comportamentos de liderança. As opções da maioria dos respondentes permitem concluir, à luz da Teoria Caminho-Objetivo, que o comportamento do líder é tipo participativo.

Vergara(2003) refere que o ato da comunicação é um fator motivacional para os funcionários.

Os 54% dos respondentes que evidenciaram as suas escolhas no sentido positivo têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem aos grupo profissional técnico superior (34%). Os que responderam negativamente têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 16 e 25 anos de tempo de serviço e pertencem aos grupo profissional técnico superior.

43% dos respondentes à questão P2 “*O meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adequé o meu desempenho*” acham que não são informados pelo chefe da alteração de objetivos de forma a que adequem o desempenho.

Hersey e Blanchard(1988) desenvolveram um modelo de análise da liderança (2.1.1.6), onde é referido que a participação do líder na tomada de decisões deve ser um processo partilhado, a maioria dos respondentes negaram-no suas respostas.

Os 43% que responderam negativamente têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Os 38% dos que responderam positivamente e têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Relativamente à questão P3 “*O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços*”, 47% dos respondentes direcionaram as suas escolhas no

sentido positivo, reconhecendo ser incentivados a aplicar os conhecimentos de forma a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Hersey e Blanchard(1988) referem que os líderes devem adequar o estilo ao estado de maturidade dos liderados orientando e promovendo o treino e aquisição de novas competências pelo que podemos verificar o estilo de liderança orientador.

Registaram-se 36% de respostas negativas.

Dos 47% que responderam positivamente maioritariamente os que têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Os 38% que responderam negativamente têm entre 46 e 55 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 16 e 25 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

A avaliação global à dimensão liderança permite deduzir que os líderes adoptam comportamentos participativos (House,1996), comunicam com os funcionários (Vergara,2003), não praticam uma liderança partilhada e praticam o estilo orientador (Hersey e Blanchard,1988).

A análise às questões relacionadas a dimensão comportamentos de cidadania permite concluir através da média das respostas às questões P4, P5, P6, P7 e P8 que 81% dos funcionários revelam uma propensão explícita para a adoção de comportamentos de cidadania.

75% dos funcionários responderam positivamente à questão P4 “*Desempenho sempre as tarefas da mesma forma tal como me foram impostas pelo meu chefe direto*” . Enquanto observador participante concluiu que os respondentes assumem que fazer o que lhes é solicitado pelas chefias é o empenhamento mínimo de desempenho que devem imprimir às suas funções.

Este comportamento é definido como desempenho de tarefa / cargo e contrapõe-se ao desempenho contextual (Borman e Motowidlo,1997:99) que fomenta a eficácia e promove valor acrescentado à tarefa que cada indivíduo desempenha.

Os que mais positivamente responderam a esta questão têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Em sentido negativo manifestaram-se 9% dos respondentes.

92% dos funcionários responderam positivamente à questão P5 “*Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes / chefes*” o que

indicia comportamentos discricionários definidos por Organ(2008) como aquele que é prescrito pelo papel ou está descrito nas funções que o indivíduo deve assumir.

Não se registaram quaisquer opiniões negativas.

Os que mais positivamente responderam têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Relativamente à questão P6 *“Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções”*, 64% dos indivíduos responderam positivamente contra os 20% que responderam negativamente.

Os que responderam positivamente têm entre 46 e 55 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Os que responderam negativamente têm entre 46 e 55 anos de idade, possuem o 12º ano de escolaridade, têm entre 5 e 25 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional administrativo.

O facto dos indivíduos investirem na sua formação pode ser vista de formas distintas. Adams(1963) na sua teoria da equidade refere que os funcionários desejam ser tratados com a experiência, formação e nível de habilitações. “... frequentar ações de formação não obrigatórias pode assentar no desejo de autopromoção, erigindo uma imagem de competência” (Rego,200:43).

À questão P7 *“Se tiver a resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver”*, responderam positivamente 92% dos respondentes sem que se tivesse registada qualquer opinião negativa.

Os respondentes tem entre 36 e 55 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

O facto da quase totalidade dos respondentes optarem pelo sentido positivo pode relacionar-se com as necessidades de afiliação (McClelland, 1965), por orientação para o coletivo (Rego,2002) ou questões relacionadas com auto-estima.

À questão P8 *“Tento influenciar os meus colegas para que adotem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços”*, 82% dos funcionários responderam positivamente contra 3% que se manifestaram negativamente.

Rego(2002:37) enumera uma série de características que definem o comportamento dos “empregados excelentes”, entre as quais consta o tipo “ajuda e coopera com os outros”, “desenvolve todos os esforços para que a equipa (não só ele) possa ganhar”. Este tipo de

comportamento está também descrito no Quadro 2.6 e pode ser enquadrado nos comportamentos de ajuda.

Os funcionários que responderam positivamente a esta questão têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

A análise global ao grupo de questões relacionadas com motivação permite concluir, através da média das respostas às questões P9, P10, P11, P12 e P13, que 47% dos funcionários se consideram não motivados contrariando Hersey e Blanchard(1988) que referem que o líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho em equipa, fazendo com que o grupo se sinta disposto e estimulado para o alcance de determinado objectivo criando meios e formas de os motivar.

À questão P9 “*Sou normalmente elogiado pelas tarefas que desenvolvo*” as opiniões foram repartidas 34% pelos que responderam positivamente e 31% que responderam negativamente.

Os níveis motivacionais são intrínsecos a cada individuo mas podem ser provocados através de estímulos como elogiar, incentivar, confiar e apostar nas pessoas (Vergara, 2003).

As opiniões positivas e negativas divergem nas habilitações académicas onde os licenciados responderam positivamente e os que possuem menos do que o 12º ano de escolaridade negativamente, no tempo de serviço entre 5 e 15 anos que responderam positivamente contra os que têm entre 16 e 25 anos que responderam negativamente e os técnicos superiores que responderam positivamente contra os administrativos que responderam negativamente.

Deduz-se das respostas a esta questão que os funcionários com menores habilitações literárias (61% dos respondentes com menos do que o 12º ano de escolaridade), mais tempo de serviço (45% dos respondentes com tempo de serviço entre 16 e 25 anos e 50% dos que têm entre 26 e 35 anos) e pertencentes ao grupo Administrativo (65%) acham que não são elogiados pelas tarefas que desenvolvem.

À questão P10 “*Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias*” 45% dos funcionários responderam negativamente contra os 25% que o fizeram positivamente.

Os funcionários que responderam negativamente têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 16 e 25 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior. Os que responderam negativamente têm entre 36 e

45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

“A avaliação de desempenho, mais do que atribuir pontos ou classificações aos funcionários pelo trabalho executado, se for perspectivada como instrumento de diagnóstico, poderá localizar problemas de administração de pessoal, de integração do empregado na organização ou no lugar, do não aproveitamento de funcionários com potencial mais elevado para exercer outras funções, bem como problemas de motivação, de recrutamento e seleção, de liderança, que no seu conjunto, poderiam conduzir à reformulação das políticas de gestão de recursos humanos” (Machado,2000: 147-148).

As questões relacionadas com a avaliação formal de determinados funcionários provoca o descrédito do sistema avaliativo e consequente descontentamento dos demais (Machado,2000).

À questão P11 “*O meu vencimento é compatível com as funções que desempenho*”. 53% dos funcionários responderam negativamente e 25% positivamente.

Os funcionários que responderam negativamente têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo profissional técnico superior.

Para Chiavenato(1999) as necessidades são forças dinâmicas que provocam comportamentos. O salário é um fator referido por Maslow como sendo uma necessidade de segurança que permite ao individuo adquirir o sentimento de estabilidade e continuidade. Herzberg enquadra o salário nos fatores higiénicos que conduzem à satisfação a curto prazo.

O reconhecimento pelo trabalho realizado, valorado pelo salário, é um dos fatores responsável pela autorealização dos indivíduos (Chiavenato,1992:50, Camara et al, 1998:303 e Couto, 1993:35)

À questão P12 “*Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço*” 92% dos funcionários responderam negativamente e 3% positivamente.

Os funcionários que responderam negativamente têm entre 36 e 45 anos de idade, possuem uma licenciatura, têm entre 5 e 15 anos de tempo de serviço e pertencem ao grupo técnico superior.

A quase unanimidade das respostas permite deduzir a existência de empenhamento ou comprometimento afetivo dos funcionários para com a organização (Morrison,1994). Verificados baixos níveis motivacionais nos respondentes é curioso como o

comprometimento dos indivíduos para com a organização os impede de recorrer ao absentismo como forma de protesto.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo é o de promover a reflexão relativamente aos fatores que têm implicações diretas no desempenho dos funcionários da administração local, neste caso os funcionários do Município de Vila Real.

Diagnosticados vários fatores negativos julga-se importante a constituição de um observatório onde as questões relacionadas com a monitorização de comportamentos, da totalidade dos funcionários, seja avaliado através da elaboração de inquéritos periódicos.

Os pontos relevantes que devem ser monitorizados são:

- avaliar os estilos de liderança;
- avaliar os estados motivacionais;

Os comportamentos de cidadania devem ser reconhecidos e recompensados.

A análise aos resultados deverá originar um relatório onde devem ser evidenciadas todas as forças e fraquezas de forma a que seja possível adequar os comportamentos, dos líderes ou liderados ou, se necessário, reavaliar a própria estrutura organizacional do Município.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldefer, C.(1972)**, Existence, relatedness, and growth: human deeds in organizational, New York: Free Press.
- Almeida, F. N. (1995)**. Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa. McGraw-Hill.
- Almeida, F. N. (1996)** . O Gestor: a arte de liderar. Lisboa: Edt. Presença.
- Araújo, J. F. (2004)**. A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade. A Reforma da Administração Pública apostas e casos de sucesso. Instituto de Gestão e Administração Pública (IGAP).
- Araújo, J. F. (2002)**. Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional. Coimbra: Quarteto Editora.
- Araújo, J. F. (2001)**. Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. Public Administration. 79(4): 915-932.
- Ansembourg, Thomas d' (2003)**. Porque estamos privados de nós próprios, dos nossos sentimentos ou das nossas necessidades. Seja Verdadeiro. Lisboa: Ésquilo
- Ashton, C. (1993)**. Mindset or mechanism?. The TQM Magazine. 5(2): 43.
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (1987)**. The Case Research Strategy In Studies Of Information Systems. MIS Quarterly, 11(3).
- Berry, L.; Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. (1998)**. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Mesuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 64 (Spring): 12-40.
- Birch, David e Joseph Veroff (1970)**. Um contexto teórico para o estudo da motivação. Motivação. São Paulo: Editora Herder.
- Borman, W.C e Motowidlo, S.J.(1993)**. Expanding the criteriation domain to include elementos os contextual performance. In N.Schmitt e W.C.Borman(eds.), Personality Selection(pp-71-88). S.Francisco:jossey Bass.
- Bühler, Charlotte (1990)**. A motivação. A Psicologia na Vida do Nosso Tempo. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Camara, Pedro B. da; Paulo Balreira Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues (1998)**. Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial; A relação de trabalho e o sucesso empresarial; e Os sistemas de recompensa. Humanator. Lisboa:

Publicações Dom Quixote.

Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carr, D. K.; Littman, I. D. (1993). Excellence In Government: Total Quality Management In The 1990s. 2ª ed. Arlington - Virginia: Coopers & Lybrand.

Cavaye, A. (1996). Case Study Research: A Multi-Faceted Research Approach For IS. Information Systems Journal

Chase, R. L. (1993). Differing perceptions. The TQM Magazine. 5(2): 19.

Chiavenato, Idalberto (1992). A Interação entre Pessoas e Organizações – As Organizações, As pessoas, e As Pessoas e as Organizações; O Sistema de Administração de Recursos Humanos; O Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos – Compensação (Administração de Salários) e Planos de Benefícios Sociais. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas Editora.

Chiavenato, Idalberto. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus

Cole, R. E.; Scott, R. (1999). The Quality Movement and Organization Theory. Thousand Oaks – Australia: Sage Publications.

Corte-Real, I. (2001). Building Trust in Government. Forum on Modernizing Government. Paris: PUMA Committee – OCDE.

Couto, António Manuel Ribeiro (1993). Compensação e Sistemas Periciais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. New York: McGraw-Hill.

Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C. (2004) Manual de comportamento organizacional e gestão , Editora RH, 3ª Edição.

Cushway, B. (1998). Motivação e recompensa. Planeamento e Comportamento. Lisboa: Clássica Editora

Dale, B.; Cooper, C. (1995). Qualidade Total e Recursos Humanos. Lisboa: Editorial Presença.

Deckop, J.R., Mangel, R. e Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for:

organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4): 420-428.

Dewalt, K. M. & Dewalt, B. R. (2002) Participant observation: a guide for fieldworkers. Lanham: Alta Mira Press.

Eco, U (2010). Como se faz uma tese em ciências humanas. 16º Ed. Lisboa: Edt. Presença.

Estanqueiro, António (1993) .Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Edt. Presença.

Fachada, Odete (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumo, lda.

Feigenbaum, A. V. (1983). Total Quality Control. UK: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York,, McGraw-Hill.

Freixo, M.J.V.(2009). Metodologia científica. Fundamentos métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget

Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*.November-December: 101-109.

Gaster, L. (1996). Quality services in local government: a bottom-up approach. *Journal of Management Development*. 15(2): 80-96.

Gerson, R. F. (1998). Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente – Um guia para gerir um service de qualidade. 1ª ed. Lisboa: Monitor ã– Edições para Profissionais.

Godinho, M. J.; Neto, S. C. (2001). Qualidade: uma prática secular. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.

Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. In *Psychologica*, 23, 7-36.

Gonçalves, I.; Monteiro, L. (1999). Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.

Hayes, B. E. (2001). Medindo a Satisfação do Cliente: Desenvolvimento e Uso de Questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Hartley, D. (2007). The emergence os distributed leadership in education: Why now?: *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202-214

- Herzeberg, F; Mauser, B & Snyderman, B. (1964)**, The motivation to work, New York: John Wiley & Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988)** Management of organizational behavior: Utilizing human resources (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, M.; Hill, A. (2009)**. Investigação por Questionário. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- House, R; Shapiro, H; Jach Wahba & Mahmoud A.(1974)**. Expectancy theory as a predictor os Work behaviour and attitudes: a reevaluation of empirical evidence, Decision Sciences, 16 481-506
- Jesuíno, J., Correia, (1987)**, Processos de Liderança, Lisboa, Livros Horizonte.
- Juran, J.M. (1980)**. Quality planning and analysis. New York: McGraw-Hill.
- Kaboolian, L. (1999)**. Quality Practices in the Public Setor. In Cole, R. and Scott, W. R. (eds.). The Quality Movement and Organization Theory. New York: Sage Publications. 132-153.
- Katz, D. (1964)**.The motivational basis of organizational behavior, Behavioral Science, 9: 131-133
- Khan, M. K. e Hafiz, N. (1999)**. Development of an expert system for implementation of ISO 9000 quality systems. Total Quality Management. 10: 47-59.
- Koehnén, Timothy L.(2011)**. Volunteer Resource Management in Local Development Associations: An International Perspective (Portugal). . In The Volunteer Manangement and Leadership Handbook: Leadership Strategies for Success. , 1 - 16. . New Jersey: Wiley and Sons, Inc..
- Kosteski, C. (1999)**. Motivação: caminho para o sucesso. Curitiba: Ed. do Autor,.
- Likert, R. (1961)**. New patterns of management. New York,, McGraw-Hill.
- Machado, Eduarda(2000)** A avaliação do desempenho dos funcionários públicos. A gestão da Produtividade na Administração Pública – Fórum 2000. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Macedo, Ivanildo; Rodrigues, Denize,;Johann, Maria. (2006)**. Aspetos comportamentais da gesyão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV.
- Maia, Sandra Isabel da Silva e Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado (2003)**.

Motivação e satisfação na Administração Pública: Análise de um caso. A Reinvenção da Função Pública – Da Burocracia à Gestão. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

Maslow.A (1954). Motivation and personality. New York:Harper.

Maslow.A (1971).The farther reaches of human nature. New York: Viking

McAdam, R., and Leonard, D. (2001). Developing TQM: the knowledge management contribution. Journal of General Management. 26(4): 47-61.

Menchero, María Asensio (1999). Estudio sobre la política de modernización del setor público administrativo en Portugal. Relatórios sobre a Reforma do Estado. Oeiras: Instituto Nacional de Administração

Mendes, Manuel Vieira (1997). Modernização Da Administração em Portugal: a participação dos funcionários. A Administração pública em Portugal. Braga: Universidade do Minho.

Michel, S. (s/d). Motivação, Satisfação e Implicação. Management. Porto: Res Editora.

Mintzberg, H. (1995). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morin, E. (1999). Os sete saberes para a educação do futuro. Lisboa: Instituto Piaget.

Morgan, L; Murgatroyd, S. (1994). Total Quality Management in the Public Setor – An international perspective. UK: Open University Press.

Morrison, E.W.(1994) Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance os the employee's perspective. Academy of Management Journal, 37: 1543-1567.

Neves, Augusto Lobato (2002). Motivação para o Trabalho. 2.^a Edição, Lisboa: Editora RH.

Organ D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books

Paiva, A. L.; Capelas, L. (2002). Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um guia com os métodos e processos mais modernos. Lisboa: Verlag Dashöfer, Edições Profissionais, Lda.

Passos, Ana Margarida (1999). Determinantes do Comportamento de Cidadania

- Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- Pereira, P.(2008).** SPSS Guia Prático de Utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia. 7ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2003).** Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pires, A. R. (2004).** Qualidade– sistemas de gestão da qualidade. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Podsakoff, P.M, Aherne, M. MacKenzie, S.B.(1997)** Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82: 262-270.
- Poister, T. H.; Harris, R. H. (1997).** The impact of TQM on Highway Maintenance: Benefit/Cost Implications. Public Administration Review. 57: 294-302.
- Pozzenon, M., & Freitas, H. (1998).** Pela Aplicabilidade-Com Um Maior Rigor Científico-Dos Estudos De Caso Em Sistemas De Informação Dos Estudos De Caso Em Sistemas De Informação Dos Estudos De Caso Em Sistemas De Informação. RAC, N°2, 143-170.
- Rago, W. V. (1994).** Adapting Total quality Management (TQM) to Government: Another Point of View. Public Administration Review. 54: 61-64.
- Reis, E.; Melo, P.; Andrade, R.; Calapez, T. (2001),** Estatística Aplicada volume 2, 4ª edição – revista. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (1998).** Liderança nas organizações: teoria e prática. Universidade de Aveiro
- Rego, A. (1999).** A comunicação nas organizações. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002).** Comportamentos de cidadania nas organizações. Lisboa: Mcgraw-Hill
- Ricardo, R.P (2009).** Introdução à Análise de Dados. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rocha, J. A. O. (2004).** Gestão da Qualidade: aplicação aos serviço públicos. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O. (2001).** Gestão Pública e Modernização Administrativa. Oeiras: INA.
- Rossi, P. H.; Wright, J. D.; Anderson, A. B. (1983).** Handbook of Survey Research.

New York: Academic Press.

Sá, P. M. (2002). Organisational Excellence in the Public Setor: with special reference to the Portuguese Local Government. PhD Thesis. Sheffield Hallam University, UK.

Sá, P. M. (2003). A excelência no Governo local português: determinantes e obstáculos. La Calidad en los servicios públicos administrativos. Escola Galega de Administración Pública (EGAP):

Saint-Exupéry, A (1940) O Príncipezinho, Lisboa: Edt. Aster.

Scharitzer, D.; Korunda, C. (2000). New Public Management: Evaluating the Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from the Employees' and Costumers' Perspectives. Total Quality Management. 11: 941-953

Schmidt, Ph. D. F.; Strickland, T. (1998). Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool. Canadá: Citizen-Centred Service Network & Canadian Center for Management Development.

Schermerhorn, John R. (1999). Administração. 5.^a edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.

Sekiou, Blondin; Fabi; Bisseyre des Horts e Chevalier (1993). Motivation, leadership, créativité et climat de travail. Gestion des Ressources Humaines. Québec: De Boeck University

Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*.

Silva, J. O. (2000). Qualidade, Cidadania e Modernização Administrativa. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas". I(1): 106-111.

Silva, Madalena (1997). Gestão de pessoal nas organizações. A Administração pública em Portugal. Braga: Universidade do Minho

Skelcher, C. (1992). Improving the Quality of Local Public Services. The Service Industries Journal. 12(4): 463-477.

Sousa, R.; Voss, A. (2001). Quality management revisited: a reflective review and agenda for future research. Journal of Operations Management. Elsevier.

- Spradley, James P. (1980).** Participant Observation. Orlando- Florida. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Stringham, S. H. (2004).** Does Quality Management Work in the Public Setor?., Public Administration and Management: An Interactive Journal. School of Public Affairs. 9(3): 182-211.
- Swiss, J. E. (1992).** Adapting Total quality Management (TQM) to Government. Public Administration Review. 54: 356-362.
- Taylor, F.W. (1911)** The principles of scientific management . New York: Harper
- Teixeira, Sebastião (2005).** Gestão das Organizações. 2.^a Edição. Lisboa: McGraw-Hill.
- Vargas, J. (2002).** Sociologia. Porto Editora.
- Vergara, Sylvia Constant.(2002).** Gestão de Pessoas 3.Ed. São Paulo; Atlas 2003.
- Vernon, M. D. (1973).** Natureza da Motivação e O Comportamento Orientado para um Fim. Motivação Humana. Rio de Janeiro: Editora Vozes Limitada.
- Williams, L.J. e Anderson, S.E. (1991).** Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior, Journal of Management, 17: 601-617.
- Wilkinson, A; Redman, T.; Snape, E.; Marchington, M. (1998).** Managing with Total Quality Management: Theory and practice. UK: McMillan.
- Yin, R. K. (1989).** Case Study research: design and methods(Rev. ed.) Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Young, J.; Wilkinson, A. (1999).** The State of total quality management: a review. The International Journal of Human Resources Management. 10(1): 137-161.
- Yukl, Gary (2006).** Leadership in Organizations. 6.th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto - Sétima revisão constitucional.

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro - Aprova o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de julho - Estabelece o Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei 6/96, de 31 de janeiro - Altera o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei 135/99, de 22 de abril - Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio - Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei n.º 215/2002, de 22 de outubro - Regula o processo de extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), nos termos previstos no artigo 2.º da Lei n.º 16- A/2002, de 31 de maio. Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de maio - Cria o Instituto Português de Acreditação, I. P. (IPAC).

5th Global Forum on Reinventing Government: Innovation and Quality in the Government of the 21st Century: <http://www.unpan.org>

Associação Nacional de Municípios Portugueses: <http://www.anmp.pt>

Direção-Geral da Administração Pública: <http://www.dgap.gov.pt>

European Foundation for Quality Management : <http://www.efqm.org>

Institute for Citizen-Centred Service: <http://www.iccs-isac.org>

Município de Vila Real: www.cm-vilareal.pt

Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa: <http://www.ucma.gov.pt>

ANEXOS



Questionário aos funcionários da Câmara Municipal de Vila Real

Mestrado Gestão Pública

O objectivo deste questionário é a recolha de informação relevante relativa às diversas formas de liderança, motivação e comportamentos de cidadania nas tarefas desenvolvidas pelos funcionários municipais na autarquia de Vila Real.

O tratamento e análise dos dados serão parte integrante dos resultados da tese de Mestrado “Liderança, motivação e comportamentos de cidadania na administração pública. O caso do Município de Vila Real”.

As respostas para além de anónimas são confidenciais.

Procedimento:

O questionário é respondido em função de uma escala de frequência temporal e quantificada de 1 a 5, para cada uma das questões, correspondendo 1 à frequência nula e 5 à máxima.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo.	Concordo em parte	Concordo totalmente

Enquadramento pessoal.

Assinale com uma cruz a quadrícula correspondente.

Dados Pessoais			
Idade	Formação académica	Tempo de serviço	
< 25 anos	Doutoramento	< 5 anos	
25 - 35	Mestrado	6 - 15	
36 - 45	Licenciatura	16 - 25	
46 - 55	12º ano	26 - 35	
> 55	< 12º	> 35	

Grupo de Pessoal			
Dirigente	Téc.superior	Administrativo	
Chefia	Técnico	Informática	
		Outro	



Questionário aos funcionários da Câmara Municipal de Vila Real

Mestrado Gestão Pública

Leia atentamente as questões e responda, após reflexão, em consciência.

Atribua a sua classificação para cada uma das questões assinalando-as com uma cruz na quadrícula correspondente.

Escala	1	2	3	4	5
Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em Parte	Concordo totalmente
1 – Os dirigentes / chefias auscultam-me com frequência relativamente ao trabalho que desenvolvo.					
2 – O meu chefe imediato informa-me sempre que os objetivos a alcançar sejam alterados de forma a que adeque o meu desempenho.					
3 – O meu chefe imediato incentiva-me a aplicar os meus conhecimentos académicos, ou empíricos, de forma a contribuir para melhorar a qualidade dos serviços.					
4 – Desempenho as tarefas sempre da mesma forma tal como me foram impostas pelo chefe direto.					
5 – Normalmente desempenho tarefas para além das que me são exigidas pelos dirigentes / chefias.					
6 – Invisto na minha formação com vista a desempenhar melhor as minhas funções.					
7 – Se tiver a resolução para um problema desenvolvo as tarefas necessárias para o resolver.					
8 – Tento influenciar os meus colegas para que adoptem comportamentos conducentes à melhoria dos serviços.					
9 – Sou normalmente elogiado pelas tarefas que desempenho.					
10 – Sou avaliado com justiça pelas minhas chefias.					
11 – O meu vencimento é compatível com as funções que desempenho.					
12 – Já recorri a um atestado médico por não suportar o serviço.					
13 – Acho que o meu chefe direto deve assumir os objectivos tendo em conta o trabalho em equipa.					

Obrigado pela colaboração.

Henrique Baptista

ANEXO II – ORGANIGRAMA DO MUNICÍPIO DE VILA REAL



PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS EM CONFORMIDADE COM O DECRETO-LEI N.º 305/2009, DE 23 DE OUTUBRO

