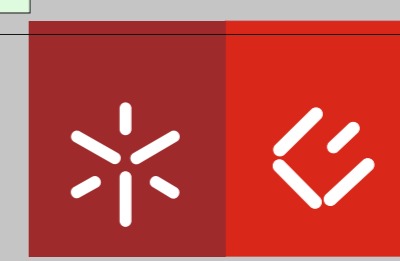


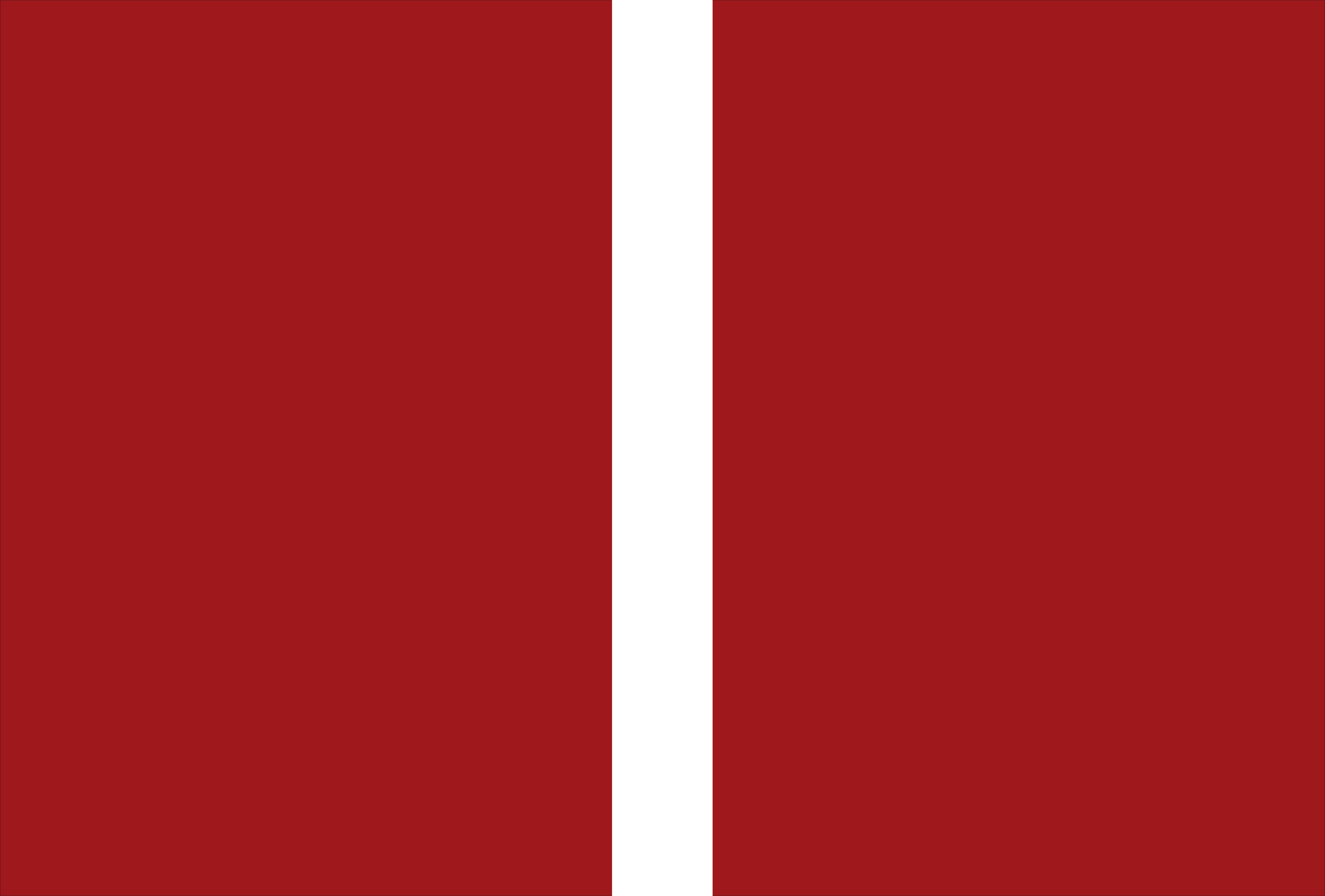
Maria Heliodora Vieira Geraldês de Matos  
O papel das lideranças institucionais na  
motivação, satisfação e desenvolvimento  
pessoal dos colaboradores das CCAM  
- uma abordagem comparativa

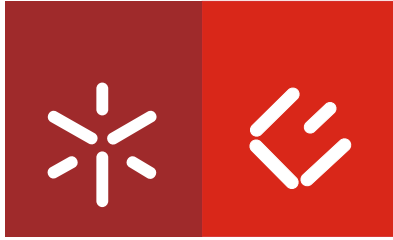


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Maria Heliodora Vieira Geraldês de Matos

**O papel das lideranças institucionais na  
motivação, satisfação e desenvolvimento  
pessoal dos colaboradores das CCAM  
- uma abordagem comparativa**





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Maria Heliodora Vieira Geraldes de Matos

**O papel das lideranças institucionais na  
motivação, satisfação e desenvolvimento  
pessoal dos colaboradores das CCAM  
- uma abordagem comparativa**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais  
Especialidade de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho realizado sob orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano  
de Sá Cunha Machado**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

*Ao Gustavo e ao António*

## AGRADECIMENTOS

Agradecer torna-se sempre uma tarefa complicada. Existe quase sempre o receio do possível esquecimento de alguém a quem deveríamos ter agradecido e não o fizemos. Existe, ainda, a situação incômoda de tudo agradecer, exceto aquela ajuda ou gesto a que não demos importância e que mereceria relevo e consideração.

Certa desta realidade, deixo registados alguns agradecimentos que me parecem mais necessários:

- À Professora Doutora Carolina Feliciano Machado, orientadora da tese, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Obrigada por me continuar a acompanhar nesta jornada, pela disponibilidade que sempre manifestou e pelo tempo despendido com o aconselhamento e correções necessárias.

- Ao Doutor Manuel Lacasta, Diretor de Recursos Humanos da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, pela amabilidade e disponibilidade manifestada, quer pela concessão de entrevista, quer pela disponibilização de material.

- Aos colaboradores do Crédito Agrícola que responderam aos inquéritos e possibilitaram a realização do estudo empírico.

- Ao António e ao Gustavo, pelo amor, apoio, estímulo e atenção sem reservas.

- A todos os que me encorajaram a continuar.

Muito obrigada a todos.

## RESUMO

No contexto de acréscimo da concorrência a nível global a Banca nacional teve que adotar estratégias para aumentar a competitividade. Para o efeito, tem vindo a utilizar a maximização dos recursos disponíveis, o controlo mais apertado dos custos e a utilização do excesso de capacidade gerado pela introdução corrente de novas tecnologias. O sector bancário nacional - funcionamento, atividades e estratégias - é muito diversificado em função da dimensão, da localização, do contexto económico, social e jurídico e das experiências.

Tendo presente o cenário exposto, a escolha das organizações sobre as quais incide o estudo recaiu no Crédito Agrícola (CA), sobre o qual pouco se tem estudado, em particular no que respeita aos seus colaboradores. A área escolhida para objeto de análise é Portugal Continental e a Região Autónoma dos Açores, composta pela Caixa Central e por 84 Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), num total de 686 balcões.

O principal propósito deste estudo consiste em analisar o papel das lideranças institucionais como atores determinantes no seio desta organização, isto é, em que medida é que os colaboradores com funções de liderança procuram e conseguem utilizar a sua posição para potenciar o desempenho do CA, mediante a sua intervenção direta nas equipas. Visa-se, também, conhecer de que forma é que os líderes conseguem mobilizar e apoiar os recursos humanos para essa mesma otimização operacional, indo também ao encontro dos anseios e aspirações dos colaboradores sob a sua supervisão. Neste caso, são analisados aspetos como a liderança, a motivação, a satisfação, o clima laboral, a formação profissional e o desenvolvimento pessoal.

No estudo apresentado, a liderança foi a dimensão mais importante, sendo transversal para os objetivos do mesmo, onde se procurou averiguar o papel dos líderes junto dos liderados, bem como a própria autoconsciência das lideranças institucionais em relação à sua função. Os líderes revelam ser assertivos junto das respetivas equipas, direcionando claramente os colaboradores em torno dos objetivos a serem alcançados. Os liderados também reconhecem os líderes como capazes de orientar as equipas de forma competente e organizada, possibilitando o sucesso das mesmas. O papel da solidão do líder não foi visto como positivo para o exercício das funções dos líderes institucionais, sendo encarado como

desmotivante, potenciador de *stress*, podendo originar um efeito pernicioso na dinâmica organizacional do CA.

Relativamente à satisfação laboral, os líderes responsabilizam e enfatizam a contribuição dos liderados para estes serem mais interventivos e conscientes no desenvolvimento do seu trabalho, refletindo-se positivamente na qualidade do clima laboral das equipas de trabalho.

Os liderados do CA possuem níveis motivacionais favoráveis, possuindo autoestima elevada, considerando-se bem-sucedidos profissionalmente e, muito importante, sendo um sinal de necessidades motivacionais mais elevadas, têm como principais objetivos o autorreconhecimento e o crescimento pessoal, para além de quererem ajudar os colaboradores a alcançarem o seu pleno potencial.

O clima laboral é potenciador de bom desempenho organizacional, quer na ótica dos líderes, quer na ótica dos liderados, facilitando a interligação e o alinhamento entre as partes para o alcance e a superação das metas e objetivos estabelecidos. Isto reveste-se de especial relevância dada a elevada competitividade do ambiente em torno das instituições bancárias e da grande volatilidade dos mercados financeiros.

No respeitante ao desenvolvimento pessoal e profissional, existe alinhamento de posições entre líderes e liderados, em que os líderes preocupam-se em melhorarem as competências dos seus colaboradores, com destaque para os líderes com menos tempo no CA, sendo isso reconhecido pelos liderados.

*Palavras-chave:* liderança institucional, motivação, satisfação, desenvolvimento pessoal, Crédito Agrícola



## ABSTRACT

In the context of increasing global competition, the Portuguese Banking industry needs to adopt strategies in order to improve competitiveness. To this end, it has been used the maximization of the available resources, a tighter control of the costs, as well as the surplus capacity created by the current introduction of new technologies. The Portuguese banking industry – functioning, activities and strategies – is much diversified, according to the size, location, economic environment, social and legal context and experiences.

Bearing in mind this scenario, the choice of the banking organization to be the subject for this study focused in the *Crédito Agrícola* (CA), about which not much has been studied, with special attention to its employees. The chosen country area for analysis is mainland Portugal and Azores, covering the *Caixa Central* and 84 *Caixas de Crédito Agrícola Mútuo* (CCAM), a total of 686 branches.

The main purpose for this study is to examine the role played by the institutional leaderships as determinant agents within this organization, that is, in what extend does the employees with leadership roles seek and use their position in order to maximize the CA performance, by their direct intervention on the teams. This study also intends to acknowledge the way how leaders can mobilize and support their human resources for that same operational optimization, by also going to meet the yearnings and aspirations of their subordinates. In this case, subjects like leadership, motivation, satisfaction, work environment, job training and personal development are studied.

On the present study, leadership was the most important dimension, being transversal to its objectives, where was sought to investigate the role played by the leaders regarding the subordinates, as well as their own self-awareness regarding their job. Leaders were discovered to be assertive with their own teams, clearly guiding their staff around the objectives to be achieved. The subordinates also recognize their leaders as being capable of guiding the teams in a competent and organized fashion, enabling their success. The role of the loneliness of the leader was seen as negative for the duties of the institutional leaders, being perceived as demotivating, stress enhancer, probably causing a dangerous effect in the organizational dynamics of the CA.

Referring to the job satisfaction, leaders make their subordinates responsible and emphasize their contribution, in order for them to be more interventional and conscious of their job progression, with positive effects on the work environment of the work teams. The CA subordinates have good motivational levels, self-esteem, considering themselves high successful in their jobs. A very important finding was the fact that subordinates have, as primary objectives, the self-recognition and personal growth, as well as the desire to help other colleagues to achieve their full potential. This may be a sign of higher motivational needs since the lesser ones are fulfilled.

The work environment is an enhancer of good organizational performance, either in the view of the leaders as from the standpoint of the subordinates, facilitating the interconnection and the alignment between the parties to reach and overcome the established objectives and goals. This is of particular relevance given the highly competitiveness of the environment on which the banking institutions operate as well as the major volatility of the financial markets.

Regarding the personal and professional development of the human resources, there is an alignment position between leaders and subordinates, in which the leaders are concerned on the improvement of their subordinates' skills, this being more visible on the leaders who have less time working within the CA. This situation is confirmed by the subordinates.

*Keywords:* Institutional leadership, motivation, satisfaction, personal development, *Crédito Agrícola*

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS.....</b>	<b>x</b>
<b>ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 – Justificação e relevância do tema.....	4
1.2 – Objetivo da investigação.....	7
1.3 – Estrutura do Trabalho.....	8
<b>Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1- Liderança organizacional.....	10
2.1.1 - Contexto geral.....	10
2.1.2 – Perspetivas teóricas.....	13
2.1.2.1 – Teorias do Tipo I.....	16
2.1.2.2 – Teorias do Tipo II.....	20
2.1.2.3 – Teorias do Tipo III.....	25
2.1.2.4 – Teorias do Tipo IV.....	27
2.1.3 – Novas teorias de liderança.....	32
2.2 – Motivação.....	37
2.2.1 – Teorias das Necessidades.....	39
2.2.2 – Teorias X e Y de McGregor.....	45

2.2.3 – Outras teorias sobre a motivação.....	48
2.3 – Satisfação no trabalho.....	55
2.4 – Formação e desenvolvimento das pessoas.....	62
<b>Capítulo 3 – MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....</b>	<b>76</b>
3.1 – Modelo teórico.....	77
3.2 – Definição de hipóteses.....	82
<b>Capítulo 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>86</b>
4.1 – Método de pesquisa.....	86
4.2 – População pesquisada.....	87
4.3 – Métodos de investigação.....	87
4.3.1 – Método quantitativo.....	87
4.3.1.1 – Inquérito aos líderes e aos liderados.....	88
4.3.2 – Método qualitativo.....	95
4.3.2.1 – Entrevista e pesquisa documental.....	95
4.3.3 – Limitações dos estudos realizados.....	96
<b>Capítulo 5 – O CRÉDITO AGRÍCOLA.....</b>	<b>98</b>
<b>Capítulo 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS... 112</b>	
6.1 – Análise dos dados pessoais e da situação na Banca dos colaboradores.....	112
6.1.1 – Líderes institucionais.....	112
6.1.2 – Liderados.....	127
6.2 – Análise inferencial dos resultados.....	143
6.2.1 – Análise da consistência interna dos questionários aplicados.....	143
6.2.1.1 – Consistência interna dos questionários dos líderes.....	143
6.2.1.2 – Consistência interna dos questionários dos liderados.....	146
6.2.2 – Teste de hipóteses.....	151
6.2.2.1 – Líderes institucionais.....	152

6.2.2.2 – Liderados.....	165
6.3 – Discussão dos resultados.....	183
6.3.1 – Líderes institucionais.....	183
6.3.2 – Liderados.....	191
<b>Capítulo 7 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....</b>	<b>203</b>
7.1 – Conclusões.....	203
7.2 – Limitações do estudo realizado.....	213
7.3 – Sugestões.....	214
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICES E ANEXOS.....</b>	<b>237</b>
Apêndice I – Instrumento de recolha de dados: INQUÉRITO 1.....	237
Apêndice II – Instrumento de recolha de dados: INQUÉRITO 2.....	238
Apêndice III – Entrevista ao Diretor de Recursos Humanos da CCCAM.....	239
Anexo I – Condições de antiguidade em cada Grupo.....	252
Anexo II – Níveis mínimos de retribuição.....	254

## ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

### FIGURAS

Figura 2.1 – O Triângulo Tóxico.....	19
Figura 2.2 – Modelos de liderança da Universidade de Ohio.....	21
Figura 2.3 – Grelha Gestionária de Blake e Mouton.....	24
Figura 2.4 – Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.....	30
Figura 2.5 – Os diferentes papéis da liderança.....	33
Figura 2.6 – Fases motivação-meta.....	39
Figura 2.7 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	40
Figura 2.8 – A atuação simultânea das necessidades.....	42
Figura 3.1 – Modelo teórico – líderes.....	81
Figura 3.2 – Modelo teórico – liderados.....	82

### GRÁFICOS

Gráfico 5.1 – Evolução dos Ativos Líquidos do SICAM.....	102
Gráfico 5.2 – Evolução do número de balcões do SICAM.....	104
Gráfico 5.3 – Variação do número de efetivos por Regiões.....	105
Gráfico 5.4 – Distribuição geográfica do efetivo por zonas – 2011.....	106
Gráfico 5.5 – Estrutura etária: 2009-2011.....	107
Gráfico 5.6 – Habilitações literárias: 2009-2011.....	108
Gráfico 5.7 – Escalões de antiguidade – 2011.....	108
Gráfico 5.8 – Distribuição funcional – 2011.....	109
Gráfico 5.9 – Promoções – 2011.....	110
Gráfico 6.1 – Promoções obrigatórias – ACT.....	125
Gráfico 6.2 – Promoções por mérito.....	125

### QUADROS

Quadro 2.1 – Uma tipologia das conceções de liderança.....	14
Quadro 2.2 – Categorias de dimensões.....	14
Quadro 2.3 – Tipologia das Teorias de Liderança.....	15
Quadro 2.4 – Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom, Yetton e Jago.....	29

Quadro 2.5 – Estilos de liderança/graus de maturidade dos subordinados.....	31
Quadro 2.6 – Aplicações da Teoria das Necessidades de Maslow.....	43
Quadro 2.7 – Fatores de Higiene – Motivação.....	44
Quadro 5.1 – Recursos Humanos – Colaboradores.....	105
Quadro 5.2 – Formação profissional: duração das ações – 2011.....	109
Quadro 5.3 – Formação profissional: número de participantes – 2011.....	110
Quadro 5.4 – Formação profissional: Custos – 2011.....	110
Quadro 6.1 – Sexo dos líderes.....	112
Quadro 6.2 – Idade dos líderes.....	112
Quadro 6.3 – Habilitações académicas dos líderes.....	113
Quadro 6.4 – Vínculo laboral dos líderes.....	113
Quadro 6.5 – Caixas de Crédito Agrícola representadas na amostra (líderes) .....	114
Quadro 6.6 – Grupo ACT dos líderes.....	115
Quadro 6.7 – Nível ACT dos líderes.....	115
Quadro 6.8 - Funções desempenhadas pelos líderes.....	116
Quadro 6.9 - Funções desempenhadas pelos líderes segundo o Nível ACT.....	117
Quadro 6.10 - Número de horas de trabalho semanais efetuadas pelos líderes.....	118
Quadro 6.11 – Evolução do número de horas de trabalho suplementar.....	118
Quadro 6.12 – Número de anos de trabalho no CA (líderes) .....	119
Quadro 6.13 – Número de anos de trabalho na Banca (líderes) .....	119
Quadro 6.14 – Comportamentos dos líderes.....	120
Quadro 6.15 – Relacionamento entre os membros da equipa e entre estes e o líder.....	121
Quadro 6.16 – Atmosfera do grupo de trabalho.....	122
Quadro 6.17 – Abertura dada aos colaboradores.....	123
Quadro 6.18 – Formação e avaliação de desempenho na sucursal.....	124
Quadro 6.19 – A solidão do líder.....	126
Quadro 6.20 – Sexo dos liderados.....	127
Quadro 6.21 – Idade dos liderados.....	127
Quadro 6.22 – Habilitações literárias dos liderados.....	128
Quadro 6.23 – Representatividade dos elementos respondentes ao inquérito (liderados)....	129
Quadro 6.24 – Vínculo laboral dos liderados.....	129
Quadro 6.25 – Grupo ACT dos liderados.....	130
Quadro 6.26 – Nível ACT dos liderados.....	130

Quadro 6.27 – Funções desempenhadas pelos liderados.....	131
Quadro 6.28 – Número médio de horas de trabalho semanal dos liderados.....	131
Quadro 6.29 - Número de anos de trabalho dos liderados no CA.....	132
Quadro 6.30 – Número de anos de trabalho dos liderados na Banca.....	132
Quadro 6.31 – Satisfação dos liderados.....	133
Quadro 6.32 - Comparação do trabalho atual com o trabalho ideal para os liderados.....	135
Quadro 6.33 - Motivação dos liderados.....	136
Quadro 6.34 - Opiniões dos liderados quanto às suas lideranças.....	138
Quadro 6.35 - Opiniões dos liderados (clima laboral).....	139
Quadro 6.36 - Opiniões dos liderados (atmosfera do grupo de trabalho).....	140
Quadro 6.37 - Opiniões dos liderados (desenvolvimento pessoal e profissional).....	141
Quadro 6.38 - Opiniões dos liderados (oportunidades de formação e da avaliação de desempenho).....	142
Quadro 6.39 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> (dimensão Liderança) – Questionário dos Líderes.....	144
Quadro 6.40 - Matriz de correlação Item-Item do Clima Organizacional – Questionário dos Líderes.....	145
Quadro 6.41 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> (dimensão Satisfação) – Questionário dos Liderados...	147
Quadro 6.42 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> (dimensão Motivação) – Questionário dos Liderados...	148
Quadro 6.43 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> (dimensão Liderança) – Questionário dos Liderados...	149
Quadro 6.44 - Matriz de correlação Item-Item do Clima Organizacional – Questionário dos Liderados.....	150
Quadro 6.45 - Relação entre o conhecimento dos líderes sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos subordinados e a sua preocupação com o seu desenvolvimento profissional e pessoal.....	152
Quadro 6.46 - Relação entre a prática de avaliar a satisfação dos subordinados e o encorajamento dado aos mesmos para oferecerem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho.....	154
Quadro 6.47 - Relação entre o género dos líderes e a abertura dada aos subordinados para lhes falarem de problemas, tanto pessoais como profissionais.....	155
Quadro 6.48 - Diferenças na preocupação dos líderes com o desenvolvimento profissional e pessoal dos subordinados derivadas ao número de anos no CA.....	156
Quadro 6.49 - Diferenças quanto ao género dos líderes e os padrões de atuação exibidos junto dos liderados.....	158
Quadro 6.50 - Associação entre os padrões de atuação dos líderes e o seu número de anos no CA.....	160



Quadro 6.51 - Diferenças nos climas organizacionais relacionados com a existência de abertura concedida pelos líderes aos liderados.....	161
Quadro 6.52 - Diferenças entre o encorajamento proporcionado pelos líderes aos liderados e o clima organizacional.....	163
Quadro 6.53 - Associação entre a importância e necessidade da solidão de um líder e o clima organizacional.....	164
Quadro 6.54 – Frequência da avaliação da satisfação pelos líderes e a satisfação laboral dos colaboradores.....	166
Quadro 6.55 - Número de anos de trabalho no CA - Trabalho no CA como sendo o trabalho ideal.....	168
Quadro 6.56 – Número de anos de trabalho no CA - Motivação laboral dos subordinados..	170
Quadro 6.57 – Satisfação dos liderados - Número de anos no CA.....	172
Quadro 6.58 – Abertura que os liderados têm para falarem de problemas - Clima laboral...	174
Quadro 6.59 – Encorajamento dos líderes aos liderados - Padrões de atuação da liderança.	176
Quadro 6.60 – Encorajamento dos líderes aos liderados - Clima laboral.....	178
Quadro 6.61 – Encorajamento dos líderes aos liderados - Motivação laboral.....	180
Quadro 6.62 – Conhecimento das áreas de interesse dos liderados - Preocupação dos líderes com o entusiasmo e determinação dos liderados.....	182

## **TABELAS**

Tabela 6.1 – Escala de intensidade correlacional.....	151
---	-----

## ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ACT</b>	Acordo Coletivo de Trabalho
<b>ASF</b>	Modelo Atracção – Seleção – Fricção
<b>CA</b>	Crédito Agrícola
<b>CCAM</b>	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
<b>CCCAM</b>	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
<b>CCO</b>	Comportamentos de Cidadania Comportamental
<b>DC</b>	Desempenho Contextual
<b>DGERT</b>	Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
<b>DRH</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>FENACAM</b>	Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo
<b>FGCAM</b>	Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo
<b>IHT</b>	Isenção do Horário de Trabalho
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAGE</b>	Sistema de Avaliação e Gestão do desempenho
<b>SICAM</b>	Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UEM</b>	União Económica e Monetária

## **Capítulo 1 – INTRODUÇÃO**

Para o entendimento do estudo que se apresenta, em função do percurso e das opções efetuadas, impõe-se uma rápida explicação sobre as razões que determinaram a realização do mesmo.

O propósito de efetivar um trabalho de investigação sobre o papel que os líderes podem desempenhar na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores remonta há alguns anos e surgiu no seguimento do tema desenvolvido na dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração, realizado na Universidade do Minho. A escolha do Crédito Agrícola (CA), para concretizar esse objetivo, foi uma consequência da constatação de uma realidade bancária distinta das restantes, sobre a qual pouco se tem estudado, em particular no respeitante aos seus colaboradores.

Foi nesse contexto que teve lugar o contacto profundo com áreas de estudo de grande maturidade teórica e empírica na literatura, em particular a motivação e a satisfação no trabalho.

Esta experiência produziu a vontade de querer compreender em que medida os líderes institucionais podem contribuir para a realização pessoal dos trabalhadores do CA, pela possibilidade de os mesmos se desenvolverem e evoluírem como profissionais inseridos nessa instituição.

A génese da presente tese evolui a partir da reflexão sobre o estado da arte da liderança, da motivação e da satisfação, procurando-se identificar os eixos temáticos fundamentais e realizar um ponto de situação sobre os progressos teóricos, conceptuais e empíricos.

O processo reflexivo inicial visava a possibilidade de detetar os aspetos menos investigados da liderança, no esforço de ajudar ao preenchimento de determinadas lacunas assinaladas na literatura da especialidade. O estudo pondera esse objetivo e procura oferecer um contributo válido e original para esse domínio do saber.

Etzioni (1989: 13) descreve as organizações como “unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos”. Podem ser, então, caracterizadas como “empreendimentos humanos” (Chiavenato, 1983: 74) ou como “construções humanas fabricadas a partir dos recursos disponíveis” (Clegg, 1998: 179), dos quais as empresas são exemplos. Armstrong (2005) evidencia o facto de que a gestão das organizações implica, essencialmente, decidir o que fazer e, depois, conseguir fazê-lo através de pessoas. Sublinha, assim, que as pessoas são o recurso mais importante à disposição dos gestores, sendo através deste recurso que se gerem todos os outros – conhecimento, finanças, materiais, fábrica, equipamento, etc. Por outro lado, sustenta que a gestão recomenda acrescentar valor a esses recursos, sendo que esse valor acrescentado depende da competência e do compromisso das pessoas responsáveis pela gestão do negócio.

É reconhecida a contribuição de Taylor para a eficiência estritamente definida, mas a sua equação de eficiência não contempla a iniciativa dos colaboradores. Taylor visualizou o papel dos indivíduos nas organizações do mesmo modo que observava os componentes de uma máquina. De acordo com Mintzberg (2003: 201), “Tratar as pessoas como “meios”, como “categorias de *status* e função” em vez de como indivíduos, teve a consequência de destruir o significado do próprio trabalho... As organizações têm pago um preço muito elevado por essas atitudes nas várias formas de resistência do trabalhador – absentismo, altas taxas de *turnover*, operações-tartaruga, greves e mesmo sabotagem imediata”.

Cabral-Cardoso (1998) assinala o facto de o pessoal poder contribuir para reforçar a posição competitiva de uma empresa ou constituir uma barreira a essa competitividade. De acordo com Beaumont, referido pelo mesmo autor (1998), as pessoas passaram a ser vistas como um ativo, um recurso que pode e deve ser gerido de modo a contribuir para os resultados da empresa. Como reforço, Drucker (2002: 445) sustenta que “As organizações são ficções legais. Elas não fazem, não decidem, não planeiam nada por si sós. São os indivíduos que decidem e planeiam. Acima de tudo, as organizações apenas “agem” na medida em que as pessoas agem”.

As pessoas agrupam-se em organizações para transporem as suas limitações individuais e obterem sinergia de esforços por meio do empenho conjunto, ou seja, para atingirem objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente.

As organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais. As pessoas têm objetivos individuais que lutam por alcançar e, frequentemente, servem-se das organizações para atingi-los da forma mais adequada.

A interdependência de necessidades dos indivíduos e das organizações é enorme, uma vez que, tanto as suas vidas como os seus objetivos, se encontram inseparavelmente ligados. Enquanto os indivíduos trazem habilidades, conhecimentos, capacidades, destrezas, aptidão para aprender e indefinido grau de desempenho, a organização impõe responsabilidades (umas definidas e outras indefinidas), algumas dentro ou abaixo das suas capacidades atuais, outras exigindo uma aprendizagem a prazo. Pode, por isso, surgir conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada colaborador pretende alcançar.

Com vista a ser ultrapassado o conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre indivíduos e organizações torna-se complexa e dinâmica, podendo ser explicada como um “processo de reciprocidade” em que a organização reforça as suas expectativas por meio da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto o colaborador reforça as suas expectativas por meio de certas tentativas de influenciar a organização ou de limitar a sua participação (Levinson, 1965). A reciprocidade é, assim, “o processo de desenvolver um contrato psicológico entre uma pessoa e uma companhia ou qualquer outra instituição onde ela trabalha. É um processo complementar em que o indivíduo e a organização se tornam parte um do outro. A pessoa sente que é parte da organização e, conseqüentemente, torna-se um símbolo, personificando a organização global” (Levinson, 1968: 39).

Nas últimas décadas têm ocorrido mudanças ao nível económico caracterizadas pela acelerada globalização dos mercados e ao nível social relacionadas com as atitudes dos consumidores e dos trabalhadores, dando origem a elevada competição entre os mercados nacionais e internacionais. Vivemos numa época de transição para uma economia baseada no conhecimento tornando-se imprescindível a implementação de políticas integradas de apoio à inovação, aqui entendida como a criação ou incorporação de novos conhecimentos como fatores chave de competitividade. A inovação incide sobre os processos, sobre os produtos e serviços, sobre a tecnologia, sobre as organizações e a gestão e implica, antes de mais, uma mudança no plano das atitudes, dos comportamentos e das próprias relações sociais. Estes

aspectos têm consequências no modelo de gestão através da exigência de uma abordagem estratégica e que privilegie articulações, a nível dos recursos, através do desenvolvimento de adequados sistemas de informação e de comunicação que tornem possível a cooperação e o funcionamento em rede e na gestão do desenvolvimento e aproveitamento de competências específicas.

A atividade bancária tem vindo a passar por um processo de transformação contínua e acelerada. As mudanças na conjuntura económica, as fusões entre entidades, a expansão da rede de balcões e o atual emagrecimento da mesma, as alterações legais e fiscais e a introdução persistente de novos produtos e serviços financeiros são alguns dos fatores que marcam esta evolução. O sector bancário tem sido um dos mais afetados pela competitividade e concorrência e, conseqüentemente, também aos seus colaboradores tem sido exigido cada vez mais adaptabilidade e capacidade de resposta para que seja possível à Banca enfrentar com sucesso as alterações que diariamente se lhe apresentam. É, pois, esta a problemática que se irá tentar compreender ao longo de todo o trabalho e que, como tal, constitui o objetivo da presente investigação.

### **1.1 – Justificação e relevância do tema**

A eficácia global de uma organização reside na sua eficiência humana e na da sua gestão, ocupando os recursos humanos uma posição central na condução dos negócios, razão pela qual, sem eles, nenhum plano estratégico pode ser executado.

A União Económica e Monetária e o Mercado Único Europeu tornaram-se fatores de referência para as reestruturações organizativas na Banca nacional, traduzidas na aceleração das mudanças estruturais, com consequências ao nível das transformações na estrutura do mercado de trabalho bancário e do emprego. As alterações de enquadramento introduziram modificações na estrutura do sector com consequências imediatas na atividade dos bancos, decorrentes da progressiva passagem de uma anterior dimensão doméstica para uma dimensão europeia, resultado da crescente presença de instituições pan-europeias e globais (as quais usufruem de um efeito de escala que lhes confere importantes vantagens competitivas face às

---

instituições domésticas) e do surgimento de *non-banks*<sup>1</sup> com fatores competitivos substancialmente diversos daqueles dos bancos tradicionais.

Neste contexto de acréscimo da concorrência, a Banca tem, necessariamente, de adotar estratégias para aumentar a competitividade, através da maximização dos recursos disponíveis, do controlo mais apertado dos custos e da utilização do excesso de capacidade gerado pela introdução de novas tecnologias.

O sector bancário (funcionamento, atividades e estratégias) é muito diversificado em função da dimensão, da localização, do contexto económico, social e jurídico e das experiências. Neste sentido, a escolha das organizações sobre as quais incide o estudo recaiu no Crédito Agrícola.

As CCAM são instituições de crédito, sob a forma de cooperativa, cujo objeto é o exercício de funções de crédito agrícola (agricultura, caça, pesca, pecuária, agroturismo, silvicultura, indústrias extrativas e artesanato) em favor dos seus associados, bem como a prática dos demais atos inerentes à atividade bancária, nos termos legais. Desde que apresentem condições estruturais adequadas e meios suficientes, poderão ser autorizadas a efetuar operações de crédito com finalidades distintas, locação financeira e *renting*, *factoring*, emissão e gestão de meios de pagamento, participação em emissões e colocação de valores mobiliários, gestão e consultoria, comercialização de contratos de seguros, etc. De âmbito local e, em regra, com atividade limitada pela área do município em que possuem sede, estas instituições não se podem constituir com menos de 50 associados.

O sector da Banca, a nível internacional, está num processo acelerado de concentração. De facto, as fusões e aquisições, muitas vezes de grandes dimensões e de forte impacto estão na ordem do dia. No mercado europeu, mesmo os maiores bancos portugueses são comparativamente pequenos e, portanto, é perfeitamente natural que existam fusões na banca portuguesa, visando atingir uma massa crítica significativa, pelo menos para o mercado nacional. É, obviamente, preferível que os bancos se unam e formem grupos financeiros grandes a se manterem pequenos e estarem sujeitos a serem adquiridos por bancos estrangeiros.

---

<sup>1</sup> Instituições que, não sendo bancos, disponibilizam igualmente serviços de intermediação financeira, o que provoca uma progressiva diminuição da vantagem competitiva que os bancos, ditos tradicionais, detinham face a outras instituições.

O Crédito Agrícola não tem sido uma exceção a esta regra. Como já foi explicitado, uma CCAM é uma instituição de crédito, ou seja, um banco pequeno. De acordo com Bessa (2006: 40), um banco pode ser pequeno por duas razões: “Por limitações de capitais próprios ... ou por limitações no número e disseminação dos seus balcões”. Na primeira situação fica limitado tanto o valor global de balanço como o valor das operações ativas (crédito) de maior dimensão; na segunda situação fica muito limitada a sua capacidade de atracção de depósitos à ordem, isto é, a solução mais barata em matéria de captação de recursos. Com vista a diminuir essas insuficiências e a criação de sinergias de sobrevivência e de competitividade, as cerca de 236 CCAM existentes em 1994 reduziram-se para 84, em 2011, como resultado do fenómeno de concentração bancária com vista à criação de sinergias.

A opção pelo estudo do Crédito Agrícola, para além do que anteriormente já ficou explicitado, deveu-se também ao facto de a autora da presente dissertação se encontrar ligada profissionalmente à Banca, bem como pela razão de o Crédito Agrícola ter um peso acentuado na Banca nacional, quer em termos de número de profissionais, quer em quantidade de balcões. O Grupo CA engloba atualmente o universo da Caixa Central e de 84 CCAM sedeadas no Continente e na Região Autónoma dos Açores. Possui cerca de 4.300 colaboradores, estando 3.845 afetos a 686 espaços diferentes de trabalho (balcões e sedes das CCAM e da Caixa Central) e os restantes às empresas especializadas do Grupo. Refira-se que o CA é uma das poucas instituições financeiras privadas com capitais exclusivamente nacionais.

É propósito deste estudo analisar o papel das lideranças institucionais como atores determinantes no seio desta organização, ou seja, em que medida é que os colaboradores com funções de liderança procuram e conseguem utilizar a sua posição para potenciar o desempenho do CA, mediante a sua intervenção direta nas equipas. Visa-se, também, conhecer de que forma é que os líderes conseguem mobilizar e apoiar os recursos humanos para essa mesma otimização operacional, indo também ao encontro dos anseios e aspirações dos colaboradores sob a sua supervisão. Neste caso, são analisados aspetos como a liderança, a motivação, a satisfação, o clima laboral, a formação profissional e o desenvolvimento pessoal.



## **1.2 – Objetivo da investigação**

Tendo presente as principais tendências de fundo que têm vindo a marcar a evolução da atividade bancária e financeira nas últimas décadas em Portugal, o objetivo principal do presente trabalho consiste em compreender de que forma esta evolução tem contribuído para o desenvolvimento dos profissionais das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), ou seja, em que medida a evolução que se tem vindo a evidenciar é fator de motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.

Este objetivo principal implica a delineação de diferentes sub-objetivos, orientados para as diversas dimensões abordadas pela tese. O primeiro implica averiguar se o papel desempenhado pelas lideranças institucionais é perspetivado como um importante meio de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e se estes possuem um desejo intrínseco de aperfeiçoamento profissional. O segundo sub-objetivo está relacionado com a avaliação dos fatores que são suscetíveis de motivar e de satisfazer os colaboradores, e observar de que forma as lideranças potenciam estes dois atributos. O terceiro sub-objetivo orienta-se para averiguar em que medida os líderes são impulsionadores do desempenho organizacional e pilares para a coesão dos liderados presentes nas suas equipas. O quarto sub-objetivo pretende analisar se existe uma identificação dos liderados com o seu trabalho desenvolvido no CA, bem como um alinhamento entre o preconizado pelos objetivos e metas organizacionais e a capacidade das equipas de trabalho de disporem de condições para os alcançarem. O quinto sub-objetivo relaciona a liderança como catalisador das dinâmicas organizacionais que moldam o clima organizacional onde operam os seus liderados e o feedback que os liderados atribuem ao papel dos líderes enquanto atores determinantes no seio do CA.

Assim, ir-se-á analisar questões relativas às funções profissionais, formação e ambições pessoais e profissionais dos liderados, ao papel dos líderes na motivação e satisfação dos liderados, clima laboral e desempenho da equipa de trabalho, solidão do líder para a realização do seu papel, e também a identificação entre líder e liderados e comunhão de objetivos e aspirações para as duas partes.

### **1.3 - Estrutura do trabalho**

Este estudo é composto por nove capítulos, precedidos de um breve resumo. O trabalho inicia-se com a introdução que evidencia a problemática que constitui o propósito do presente trabalho, a justificação e relevância do tema escolhido e o objetivo da investigação.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, isto é, à delimitação teórico-conceitual da problemática em análise, destinada à apresentação teórica dos conceitos fundamentais em matéria de liderança organizacional, motivação, satisfação no trabalho, formação profissional e desenvolvimento das pessoas.

O terceiro capítulo é dedicado à exposição do modelo teórico da pesquisa e às hipóteses formuladas a partir dos vários contributos recolhidos na literatura.

No quarto capítulo descreve-se a metodologia utilizada para a validação do modelo apresentado e do critério empregado na forma de recolha, instrumentos e tratamento dos dados.

Dada a importância deste tema, o capítulo cinco é dedicado à descrição, caracterização e análise geral do Crédito Agrícola, abordando nomeadamente a história, universo do Grupo, população, distribuição geográfica, média etária, formação académica, antiguidade, distribuição funcional e formação profissional.

No capítulo seis é realizada a apresentação, análise dos resultados e discussão do seu significado considerando as evidências empíricas e as proposições teóricas identificadas a partir da revisão da literatura.

No que diz respeito ao capítulo sete, apresentam-se as principais conclusões relativamente ao estudo efetuado, limitações do mesmo e respetivas sugestões para futuras investigações na área.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada e os apêndices e anexos ao trabalho.

## Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Todas as organizações exigem a reunião de um determinado número de pessoas para um desempenho conjunto e integrado num empreendimento comum. Todas, também, enfrentam o problema de equilibrar os seus objetivos com as necessidades e desejos dos indivíduos. Segundo a nova perspectiva da gestão de recursos humanos (Cabral-Cardoso, 1998), as empresas não procuram apenas satisfazer os seus objetivos através da utilização do trabalho das pessoas de forma instrumental, mas procuram contemplar o interesse mútuo, comum a ambas as partes.

Existe certa discordância entre “liderança” e “gestão”. Yukl (2001: 24-25) refere que “uma pessoa pode ser líder sem ser gestor (ex.: um líder informal) e, em contraste, pode ser gestor sem liderar. Ninguém propõe que gestão e liderança são equivalentes, mas o grau de sobreposição é um ponto de grande discrepância. A distinção mais extrema envolve a suposição de que a gestão e liderança não podem ocorrer na mesma pessoa”. Em virtude de serem processos distintos, o seu grau de sobreposição origina orientações desarmónicas por parte dos investigadores que consideram serem qualitativamente diferentes e reciprocamente exclusivos. Bennis e Nanus (1985: 21) defendem que os gestores “*do the things right*” e os líderes “*do the right things*”, ou seja, os gestores fazem o que é certo e os líderes fazem as coisas certas. Bass (1990), Hickman (1990) e Kotter (1998), apesar de definirem a gestão e a liderança como processos diferenciados, salientam que ambos podem ser integrados e desenvolvidos pelo mesmo indivíduo.

Hersey e Blanchard (1986: 4) definem Gestão como “trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais”, sendo que planear, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as suas funções básicas. Para estes autores, a liderança pode ser considerada mais abrangente enquanto a gestão é um caso particular do exercício da liderança e da concretização dos objetivos organizacionais. Rost e Smith (1992) consideram que a gestão é um relacionamento de autoridade concretizada por gestores e subordinados, ao passo que a liderança é uma influência de relacionamento realizada com líderes e seguidores. A gestão, ao envolver a coordenação de pessoas e de recursos com a finalidade de produzir e vender bens ou serviços,

necessita de coordenação de atividades; a liderança, ao envolver líderes e seguidores que buscam mudanças reais, requer que as mudanças procuradas reflitam os propósitos recíprocos dos líderes e dos seguidores. Para Donnelly, Gibson e Ivancevich. (2000: 3), “Gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das atividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela ação isolada de uma pessoa”. Os gestores podem, assim, criar oportunidades para os trabalhadores, avaliar os seus desempenhos com rigor e encorajar a maximização da produtividade. Quando os gestores se revelam eficazes nestas relevantes áreas, os indivíduos sob a sua supervisão podem tornar-se muito produtivos.

Paladini (1990: 100) evidencia que “quando maximiza as suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos; quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos”, mostrando que é necessário otimizar a utilização dos recursos humanos, tendo sempre em vista as suas especificidades.

A literatura sobre a liderança é vasta e muito se tem escrito sobre o assunto. Académicos, autores e mesmo instituições têm apresentado muitas definições, explicações e propostas de estilos e modelos. A necessidade de líderes e do conceito de liderança têm tido especial ênfase no atual mundo de negócios global.

## **2.1 – Liderança organizacional**

### **2.1.1 – Contexto geral**

Por numerosas décadas, o estudo da liderança tem sido uma parte significativa da literatura sobre organização e gestão de comportamento. A liderança é fulcral para o funcionamento das organizações, constituindo um dos mais importantes determinantes do seu desempenho e sobrevivência. Palma (2012) expõe que “À liderança podemos atribuir a habilidade para todos os membros de uma mesma organização se unirem em prol de um objetivo comum. Esta proeza leva a liderança a ser entendida como a principal responsável pela existência de organizações, na verdadeira aceção da palavra – enquanto sistemas organizados, coordenados e orientados para um mesmo fim”. No entanto, continua a existir uma grande controvérsia sobre o que é a liderança ou quais as características que os atores

organizacionais deverão possuir para serem líderes. Stogdill (1974: 259) estabeleceu que "há quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas que tentaram definir o conceito." Segundo Bass (1990a), são inúmeras as definições do conceito presentes na literatura, quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema.

Uma breve definição de liderança pode-nos ser dada por Buelens, Kreitner e Kinicki (2002: 450), segundo os quais a liderança não é mais que "Um processo de influência social, onde o líder procura a participação voluntária dos subordinados, num esforço para alcançar os objetivos organizacionais". É possível encontrar outra definição de liderança organizacional no Estudo Globe (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) de 62 Sociedades, onde os seus organizadores definem este conceito como a "capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e sucesso da organização de que são membros" (Dorfman e House, 2004: 56).

Preston (200: 62) define liderança como "o processo de influenciar outros a agir de modo a serem atingidos os objetivos do líder e da organização. Um líder de sucesso estabelece uma meta, alcança-a, e durante o processo, satisfaz aqueles cuja opinião tem de ser respeitada". Para Machado (1994: 37), "A liderança apresenta-se como a habilidade de ler, interpretar e tornar operativa a cultura organizativa, levando o coletivo empresarial a conhecer e a incorporar essa força". Em opinião de Castro (1994: 50), a liderança "pressupõe determinados requisitos, inclusive de natureza física e psicológica, e para ser verdadeira exige que seja aceite livremente pelos outros". Henderson, Liden, Glibkowski e Chaudhry (2009) expõem que o líder é percebido como um modelo a seguir e que influencia de forma decisiva o desempenho dos seus colaboradores. Referem o líder como um modelo a nível comportamental, emocional e cognitivo, o qual contagia de modo positivo ou negativo os colaboradores.

Para Yukl (1989), a maioria das definições envolve um processo de influência mas parecem ter muito pouco em comum e também refletem um profundo desacordo sobre a identificação dos líderes e dos processos de liderança. Segundo o autor (1989: 253), "é melhor usar as diversas conceções de liderança como fonte de diferentes perspetivas sobre um fenómeno complexo e multifacetado".

Mayo e Nohria (2005) referem que a palavra “líder” surgiu para definir os executivos de uma forma geral. Mas, quando procuramos compreender os diferentes tipos de liderança, torna-se claro que a mesma palavra pode ser aplicada a um dos três essenciais arquétipos de executivos: Empreendedores, Gestores e Líderes. Determinados períodos podem parecer, à primeira vista, quase idealmente adequados para o surgimento e predomínio de um tipo particular de executivo. Descobre-se, no entanto, que os três tipos coexistiram e coexistem e são comuns em cada período. Na verdade, encontram-se os três arquétipos que foram e são vitais para a manutenção da vitalidade do sistema capitalista. Os empresários criam novos negócios, os gestores fazem-nos crescer e otimizam-los e os líderes transformam-los em pontos de inflexão críticos.

Pelletier, referido por Barracho (2012) salienta que quando um chefe manipula ou coage os seus subordinados não há liderança. A liderança é a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução dos objetivos definidos. Para que a liderança se exerça, o grupo deve consentir a influência do líder. Para Barracho (2012), exercer influência é usar autoridade, influência feita através de aceitação implícita por parte dos membros do grupo. De acordo com o autor (2012: 65), “Os opositores afirmam que esta tese é restritiva, pelo fato de excluir processos de influência importantes. Por exemplo, uma mesma tentativa de influência pode originar o empenhamento de algumas pessoas em algumas situações e, no entanto, suscitar a resistência noutras pessoas ou em outras situações”.

A liderança implica sempre um processo de controlo e influência sobre outrem. As diferentes definições de liderança divergem quanto ao tipo ou ao estilo: ao uso de autoridade, com a distribuição de recompensas e castigos como forma de exercer influência sobre os seguidores, contrapõe-se a não coercitividade. A liderança é expressa ou exibida através da interação entre as pessoas e implica, necessariamente, que seja seguida. Para uma pessoa poder influenciar, outra(s) deve(m)-se deixar influenciar. Mais ainda, o líder e o(s) seguidor(es) deve(m) estar minimamente organizados sobre algum propósito comum ou acordo, do que o seu alcance depende, pelo menos em parte, da relação entre o líder e o(s) seguidor(es).

Dada a importância deste conceito, serão apresentadas diversas teorias sobre liderança organizacional, bem como as ligações entre liderança e mudança organizacional.

### 2.1.2 - Perspetivas teóricas

No seguimento do exposto anteriormente, o tema da liderança no quadro do comportamento organizacional tem sido objeto de grande atenção dos investigadores. Até cerca dos anos quarenta do século XX, prevaleceu a preocupação com a identificação dos atributos físicos, aptidões e dos traços de personalidade dos líderes. Presumia-se a existência de traços universais que habilitavam que os indivíduos com determinadas características se assumissem como líderes eficazes em qualquer situação. Verificando-se resultados contraditórios – Stogdill (1948) ao rever 124 estudos concluiu que os indivíduos não se tornam inevitavelmente líderes nem são forçosamente eficazes devido à posse de uma determinada combinação de traços – os investigadores concentraram-se nos comportamentos originando as abordagens comportamentais: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas / relacionamento. Foi argumentado que, se estes comportamentos fossem praticados em elevado grau, gerariam eficácia em qualquer situação (líder janusiano). Um líder eficaz seria aquele que fosse capaz de integrar as necessidades do trabalho com as ambições humanas.

De acordo com Cunha e Rego (2009), a lógica universal viria, contudo, a provocar conceções contingenciais, pois a tese de que haveria traços tendentes à eficácia em qualquer situação foi substituída pela ideia da necessidade de “especialistas situacionais”, ou seja, cada situação exige diferentes traços de personalidade, de modo que um perfil eficaz numa situação pode não o ser noutra. Afonso (2009) sublinha que, pela primeira vez, a pesquisa do segredo da liderança eficaz considera fatores externos ao líder.

Para Hersey e Blanchard (1993), o líder eficaz passa a ser o que adapta o seu comportamento às características da situação, denotando a capacidade para agir como “camaleão” ao ajustar o comportamento às exigências da situação, ou seja, cada situação requer diferentes comportamentos da liderança. Ao assumir que qualquer estilo é apropriado desde que se ajuste à situação e produza resultados, a liderança camaleónica sugere, para Cunha e Rego (2009: 31), “uma conduta vincadamente instrumental: usam-se as estratégias que funcionam, mesmo que isso colida com o respeito e a dignidade das pessoas”.

Cunha e Rego (*op. cit.*) argumentam que a dicotomia universalidade-contingência veio, de certa forma, a ser desafiada pela lógica da liderança assentada em valores, resultando

em duas grandes abordagens conforme o foco recai sobre a personalidade (líder íntegro) ou sobre os comportamentos (*coach*). Afonso (2009) destaca que esta orientação está imbuída de aspetos relacionados com a personalidade e com comportamentos dos líderes. Assim, quando o destaque é a personalidade, a abordagem é a do líder íntegro ou executivo de nível 5; quando a tónica é mais sobre os comportamentos, a abordagem é a do *coach*.

	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
Personalidade	1. "O grande homem" (carismático)	3. Especialista situacional	5. Líder íntegro (ou de nível 5)
Comportamento	2. Líder janusiano	4. Camaleão	6. <i>Coach</i> (desenvolvimentista e transformacional)

Fonte: Adaptado de Cunha e Rego (2009: 23)

**Quadro 2.1** – Uma tipologia das concepções de liderança

Northcraft e Neale (1994) manifestam a opinião de que as teorias tradicionais de liderança podem ser categorizadas em duas dimensões de acordo com a construção do Quadro 2.2. A primeira dimensão foca o aspeto do líder que é enfatizado: traços de personalidade ou comportamento. A segunda dimensão foca o tipo de influência que o líder exerce: universal ou contingente à situação ou contexto.

	TRAÇO	COMPORTAMENTO
Universal	Abordagem da "grande personalidade". Líderes transformacionais.	Líderes de tarefa e sócio emocionais. Grelha de gestão.
Contingencial	Teoria Contingencial de Fiedler. Teoria das trocas líder-membro.	Modelo revisto de líder-participação.

Fonte: Construído a partir de Northcraft e Neale (1994)

**Quadro 2.2** – Categorias de dimensões

Como exposto atrás, as teorias universais partem do pressuposto que os comportamentos de liderança ou os traços do líder revelam-se sempre da mesma forma, independentemente dos seguidores ou da situação. Estas teorias pressupõem que o líder responde consistentemente ou universalmente a muitas situações diferentes. As teorias contingenciais partem do pressuposto contrário, isto é, a liderança e os comportamentos do líder estão dependentes dos seus seguidores e das situações que ocorrem. Assim, o líder pode



ajustar a expressão dos traços de personalidade ou de comportamentos para responder às exigências da situação.

De acordo com Jesuíno (2005) e Barracho (2012), o paradigma funcionalista (o “porquê” de ser líder) visa expandir o percurso de acumulação gradual que termina nas teorias contingenciais, mas menos impregnada pela crença ideológica da eficácia individual. Em compensação, o paradigma genético (“como” é que se lidera?) é fortemente tributário da psicologia social cognitiva e situa o seu interesse nas interações simbólicas subjacentes aos processos de liderança a nível interindividual e a nível inter ou intragrupal.

		Perspetivas teóricas	
		Universal	Contingente
Constructo focal da liderança	Traços do líder	Tipo I	Tipo III
	Comportamento do líder	Tipo II	Tipo IV

Fonte: Adaptado de Jesuíno (2005:21).

**Quadro 2. 3** – Tipologia das Teorias de Liderança

O conceito de liderança organizacional foi, e ainda é, objeto de estudo por parte de diversas correntes teóricas, em que umas privilegiam os traços de personalidade e outras privilegiam o comportamento do líder, adotando-se o esquema taxonómico proposto por Jago (1982), de acordo com o qual é possível distinguir dois grandes critérios: o critério da universalidade versus contingência e o critério dos traços versus comportamento dos líderes (Quadro 2.3). De acordo com a tipologia de Jago (Barracho, 2012), os quatro tipos de teorias resumem-se assim, tendo subjacente a ideia de eficácia organizacional:

- Teorias tipo I – correspondem às teorias sobre os traços de personalidade do líder;
- Teorias tipo II – debruçam-se sobre os comportamentos do líder e respetivos estilos de liderança;
- Teorias tipo III – abordam os fenómenos de liderança numa perspetiva contingencial que consiste em equacionar os efeitos das variáveis situacionais sobre a personalidade do líder;
- Teorias tipo IV – embora mantendo a perspetiva contingencial, equacionam o efeito interações sobre as variáveis situacionais e as características d personalidade do líder.

---

Ir-se-á, seguidamente, analisar as perspetivas teóricas universais (Tipos I e II) e contingenciais (Tipos III e IV), bem como as novas teorias de liderança.

### **2.1.2.1 - Teorias do Tipo I**

Nas teorias do Tipo I, a liderança é vista como um traço ou característica que o líder deverá possuir para exercer uma liderança eficaz no seio de um grupo ou contexto organizacional. Estas teorias constituem uma tentativa para a definição dos traços psicológicos dos sujeitos capazes de liderarem eficazmente em qualquer situação (Jesuíno, 2005). Na época da sua formulação (inícios do séc. XX), pensava-se que os líderes nasciam líderes, que não podiam aprender a liderança (Teixeira, 1998), que existiam características inatas, ou traços de personalidade, sociais, físicos ou intelectuais, que diferenciavam os líderes dos não-líderes ou seguidores (Caldeira e Correia, 1996). De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), vigorava a ideia dos grandes homens com características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhes permitiam exercer eficazmente esse papel.

As pesquisas sobre a gestão, centradas especialmente na liderança, datam da década de 1950, ficando o seu início a dever-se, fundamentalmente, a Robert Bales e Douglas McGregor. Bales (1950) enfatiza a importância dos grupos e da liderança, que classifica em dois tipos: líder da tarefa e líder social, o primeiro desenvolvendo a sua atividade focalizando os objetivos do grupo em termos de produtividade; o segundo procurando atingir os objetivos atuando no desenvolvimento da coesão e encorajando a colaboração entre os membros do grupo.

McGregor (1960) defende que existem basicamente duas formas de ver a natureza humana: uma negativa – Teoria X – defendendo fundamentalmente que as pessoas encaram o trabalho como um sacrifício a evitar e, como tal, precisam e preferem ser dirigidas e controladas; e uma positiva – Teoria Y – que, em linhas gerais, defende que os trabalhadores podem encarar o trabalho com naturalidade, como o descanso ou o lazer, apreciam assumir responsabilidades e preferem o autocontrolo. De acordo com o autor (1960), os gestores terão comportamentos diferentes em relação aos seus subordinados, nomeadamente quanto a estilos de direção e de controlo, conforme admitam os pressupostos da Teoria X ou da Teoria Y.

As Teorias do Traço em liderança postulam que existem características inatas ou traços de personalidade, sociais, físicos ou intelectuais que diferenciam os líderes dos não-líderes ou seguidores (Caldeira e Correia, 1996). Segundo Teixeira (1998), esta abordagem baseia-se na aceitação da ideia de que os líderes já nascem líderes.

Ghiselli (1971) identificou treze componentes dos traços característicos do líder, dos quais os seis mais relevantes seriam: capacidade de supervisão, necessidade de realização profissional, inteligência, capacidade e gosto pela tomada de decisões, autoconfiança e capacidade de iniciativa. House (1977) propôs a teoria do líder carismático sugerindo que os grandes líderes fazem uso, fundamentalmente, de quatro características pessoais: dominância, autoconfiança, necessidade de influenciar e convicção de retidão moral. Os líderes com esses “traços” são mais carismáticos do que os outros que os não têm ou têm em grau menos elevado.

Silva (1994: 41) refere que “a leitura e o estudo das teorias mais recentes sobre liderança ajudam a contextualizar e a sedimentar alguma da experiência adquirida. No entanto, não creio ser possível “fabricar” líderes, pois considero que a liderança é uma capacidade inata com possibilidades de ser desenvolvida e aperfeiçoada”.

De acordo com Cattell e Stice (1954), os traços de personalidade determinam o surgimento dos líderes, podendo variar a forma de eleição dos mesmos – pelos pares ou pela identificação de observadores externos. Estes autores (1954) indicaram os seguintes traços de personalidade como os mais importantes para o exercício da liderança: estabilidade emocional, dominância, conscienciosidade, ousadia, sagacidade, ausência de ansiedade, controlo deliberado da vontade e ausência de tensão nervosa.

Todavia, surgiram vários problemas que levaram os investigadores a abandonarem os traços universais de liderança, dos quais se destacam:

- Demasiadas exceções à regra geral de que os líderes eficazes possuem uma inteligência superior à do subordinado (Jesuino, 2005);
- A aceitação do facto de que aqueles que são líderes eficazes numas situações, podem não ser em todas elas. Seria necessário considerar a estrutura e história organizacionais, a natureza dos objetivos e metas do grupo, as características das tarefas e os traços e características dos seguidores (Gibb, 1969; Stogdill, 1974).

Ainda assim, Calder (1977) esboçou uma teoria que voltou a dotar de algum interesse a teoria dos traços de liderança. Para ele, o atributo da liderança é um traço mas que apenas precisa de existir nas percepções dos outros, principalmente nas dos seguidores. As pessoas “rotulam” os outros como possuidores (ou não) de qualidades de liderança e, nesta perspectiva (Teoria da Atribuição da Liderança), são os observadores do líder que estão no centro das atenções e não o líder (ou potencial líder). Nesta teoria, a atribuição da liderança começa com a observação do comportamento do sujeito e respectivas consequências ou então, com “observações inferidas”, como, por exemplo, observações simples que podem implicar a existência de comportamentos que, de outra forma, não seriam observados (Calder, 1977).

Existem quatro critérios para a aceitação/rejeição destas observações como evidências de liderança (Calder, 1977): distinção e tipo de comportamento, consistência temporal e espacial do comportamento e possibilidade de rejeição de outros traços causadores do comportamento.

Essencial para a atribuição da liderança e para a devida compatibilidade com estes quatro critérios é a “teoria implícita da liderança” do observador, que especifica a existência de diferenças percebidas entre líderes e seguidores.

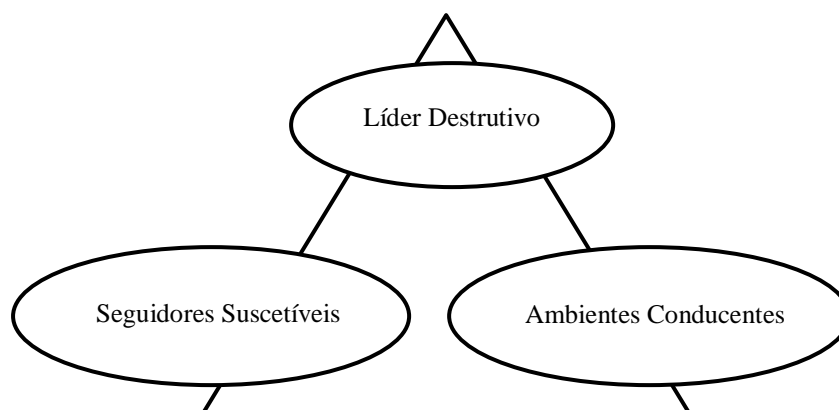
Existem, ainda, outros autores cujos trabalhos também voltaram a atribuir alguma relevância às teorias dos traços, com especial destaque para House (1977) que propôs a teoria da liderança carismática. O carisma pode ser visto como uma forma ou tipo especial de liderança e, para este autor, os grandes líderes que produzem efeitos carismáticos sobre os seguidores possuem quatro características pessoais: dominância, autoconfiança, necessidade de influência e forte convicção na justeza moral das suas ideias. Os líderes carismáticos possuem uma enorme necessidade de poder, uma elevada autoconfiança e uma grande convicção nas suas próprias crenças e ideias.

Neste processo de liderança carismática, Klein e House (1995) criaram uma afinidade com o triângulo do fogo. Nesse sentido, o carisma é resultado de três fatores:

- **Líder** – faísca ou temperatura de ignição
- **Seguidores** – combustível ou matéria inflamável
- **Ambiente propício** – oxigênio

À semelhança do fogo, a liderança carismática apenas acontecerá na presença simultânea dos elementos descritos.

De acordo com Yukl (1999), o carisma contém um lado positivo, quando é utilizado na satisfação das necessidades dos seguidores, e um lado encoberto e mais negativo, quando aponta para o autoengrandecimento do líder. O lado negativo da liderança carismática é designado por liderança destrutiva (Padilla, Hogan e Kaiser, 2007). Para estes autores, a maioria dos líderes destrutivos são carismáticos e desenvolvem a sua liderança baseada num triângulo tóxico:



Fonte: Adaptado de Padilla *et al.* (2007).

**Figura 2.1** – O Triângulo Tóxico

Existem cinco fatores críticos arrolados à figura do Líder Destrutivo: carisma, personalização do poder, narcisismo, experiências negativas da vida e ideologia do ódio. No que respeita aos Seguidores Suscetíveis, Padilla *et al.* (2007: 180) dividem-nos em Conformistas e em Conspiradores. Os primeiros são caracterizados por possuírem necessidades não satisfeitas, baixa autoestima e fraca maturidade; os segundos são caracterizados pela ambição, visão semelhante e valores pífidos. Os Ambientes Conducentes apresentam instabilidade, ameaças percebidas, valores culturais, falta de controlo e de equilíbrio e instituições ineficazes.

Padilla *et al.* (2007) referem a existência de cinco estruturas de uma liderança destrutiva:

1. A liderança destrutiva é raramente absoluta ou inteiramente destrutiva, uma vez que há resultados bons e maus na maioria das situações de liderança.

2. O processo de liderança destrutivo envolve domínio, coação e manipulação, em vez de influência, persuasão e comprometimento.

3. O processo de liderança destrutiva tem uma orientação egoísta, que se concentra mais nas necessidades do líder do que nas necessidades do grupo social maior.

4. Os efeitos destrutivos da liderança são resultados que comprometem a qualidade de vida dos seguidores e prejudicam os objetivos principais da organização.

5. Os resultados organizacionais destrutivos não são exclusivamente o produto de líderes destrutivos, mas são também consequência de seguidores suscetíveis e de ambientes propícios.

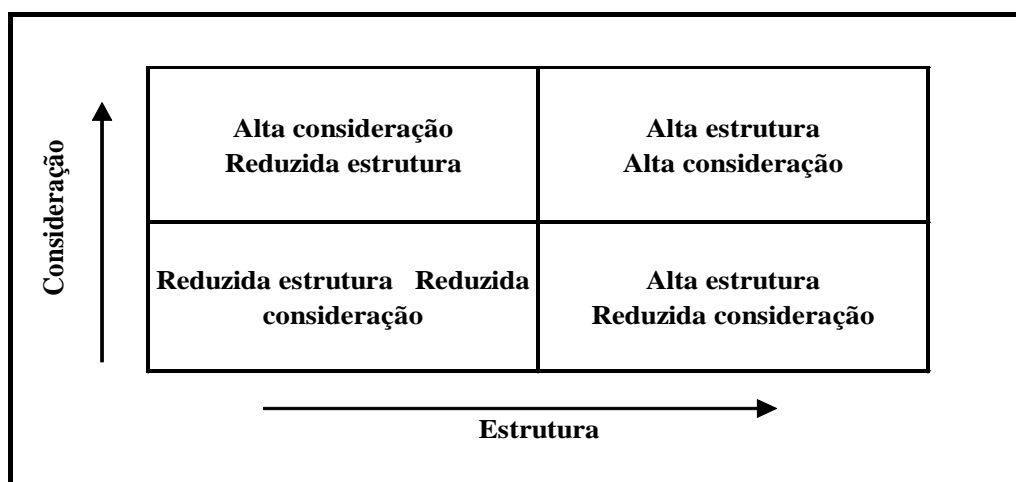
Segundo Barracho e Martins (2010), as ideias dos traços foram, progressivamente, perdendo consistência, em parte devido à revisão dos estudos (124 em 1948 e 163 entre 1949 e 1970) por Stogdill. As suas primeiras conclusões mostram que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra, bem como dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação; as outras conclusões não permitiram manter o princípio segundo a qual certos traços são imprescindíveis para uma liderança eficaz, permitindo apenas constatar que um indivíduo com determinados traços teria maior possibilidade de se tornar um líder eficaz e a importância relativa dos mesmos dependeria das situações. Começou a ser reconhecido o fundamento de que as características pessoais dos líderes não podem ser separadas do contexto onde estes atuam.

### 2.1.2.2 - Teorias do Tipo II

Uma vez que as teorias do traço ou do perfil não se revelaram eficazes para explicar o fenómeno da liderança, as investigações passaram a analisar os comportamentos específicos que diferenciam os líderes dos seguidores. As teorias da liderança organizacional inseridas nesta tipologia enfatizam os comportamentos específicos que distinguem os líderes dos seguidores. Surgidas durante a II Guerra Mundial, as primeiras abordagens comportamentais da liderança postulavam que o comportamento do líder afetava de forma direta a eficácia do grupo de trabalho (Buelens *et al.*, 2002).

Surgem, assim, dentro das Teorias Comportamentais da liderança, os estudos da Universidade de Ohio e de Michigan, a Classificação de Likert e a grelha de gestão de Blake e Mouton. Com início em 1945, um grupo de investigadores da Universidade de Ohio identificou duas dimensões no comportamento dos líderes a que chamaram de estrutura de iniciação (em que medida o líder estabelece objetivos e estrutura as suas tarefas e as tarefas dos subordinados de forma a melhor serem alcançados os objetivos) e consideração (em que

medida as relações entre líder e subordinados são caracterizadas por uma confiança recíproca e respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos subordinados). Classificaram as diversas formas de liderança em quatro tipos, exibidas na figura seguinte, conforme o grau de consideração e de estrutura correspondentes ao comportamento de um determinado líder (Teixeira, 1998; Caldeira e Correia, 1996).



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998).

**Figura 2.2** – Modelos de liderança da Universidade de Ohio

Para Teixeira (1998), não se chegou a uma conclusão sobre qual seria o melhor estilo de liderança, havendo no entanto sugestões de que a combinação daquelas dimensões para a obtenção do estilo mais adequado dependeria das circunstâncias da situação específica.

Na Universidade de Michigan realizaram-se estudos, efetuados quase em simultâneo com os da Universidade de Ohio, cujo objetivo centrava-se na investigação das características comportamentais dos líderes relacionadas com a eficácia no desempenho. De acordo com Barracho (2012), nestes estudos surgiram três dimensões do comportamento de liderança que foram designadas por orientação para a tarefa (nível em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados tendo em vista o consecução dos objetivos), orientação para o colaborador (maior importância concedida às relações interpessoais, em que o líder se preocupa com os seus subordinados e com o seu bem-estar) e liderança participativa (entendida como o grau em que o líder envolve os subordinados na tomada de decisão).

---

Investigações ulteriores sugerem que os líderes eficazes têm uma orientação simultânea moderada para as pessoas e para as tarefas. Nestes estudos, realizados em Michigan e por Likert, sugerem a existência de dois pólos opostos nos estados de liderança: diretivismo automático e democrático. Likert (1967) determinou os estilos de liderança (gestão), a qualidade das relações no trabalho e o clima de trabalho na ótica de que os indivíduos são atores (recursos em jogo).

Lickert (1967) entende que a gestão eficaz é fortemente orientada para os subordinados, apoiando-se na comunicação para que exista uma maior concentração de ideias e objetivos. Propõe quatro estilos de liderança, designados por Sistemas 1, 2, 3 e 4, aos quais corresponderão, respetivamente, outros tantos tipos de liderança: autocrático-coercitivo, autocrático-benevolente, consultivo e participativo. Para o autor (1967), quanto mais depressa as organizações abandonarem os dois primeiros estilos e adotarem os dois últimos, mais eficazes elas se irão tornar, indo a sua produtividade aumentar, bem como a satisfação dos seus recursos humanos.

- **Sistema 1:** As chefias não têm confiança nos subordinados nem estes se sentem de forma alguma à vontade para discutirem aspetos do seu trabalho com o superior. A comunicação é feita apenas no sentido descendente, existindo uma imensa restrição no fluxo de informações destinadas aos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos organizacionais são realizados no topo, estando também aí concentrado o processo de controlo organizacional. Existe o desenvolvimento de uma organização informal, contrária aos objetivos da organização formal. O estilo de liderança correspondente a este estilo de gestão é o *Autocrático-Coercitivo*;

- **Sistema 2:** As chefias têm uma confiança condescendente nos subordinados, à semelhança do que antigamente era a relação senhor-servo. O fluxo de informação é maioritariamente descendente, fluindo a informação que as chefias pretendem, enquanto a outra é restringida e filtrada. O processo de controlo ainda está concentrado no topo, mas já existe alguma delegação de autoridade para os níveis intermédios e inferiores, particularmente para as tarefas rotineiras. O estilo de liderança que está associado a este estilo de gestão é o *Autocrático-Benevolente*;

- **Sistema 3:** Existe bastante confiança das chefias nos subordinados, mas esta não é total, uma vez que os superiores ainda pretendem controlar as decisões. A comunicação segue fluxos descendentes e ascendentes, circulando a informação determinada pelas chefias, enquanto as outras informações podem ser difundidas de forma limitada ou prestadas de forma cuidadosa. Os subordinados normalmente são consultados mas nem sempre são envolvidos nas tomadas de decisão, mas os objetivos e as ordens são estabelecidos depois de discussões entre ambas as partes, acerca dos problemas e ações a desenvolver. Pode desenvolver-se uma organização informal, que tanto pode apoiar como resistir parcialmente



---

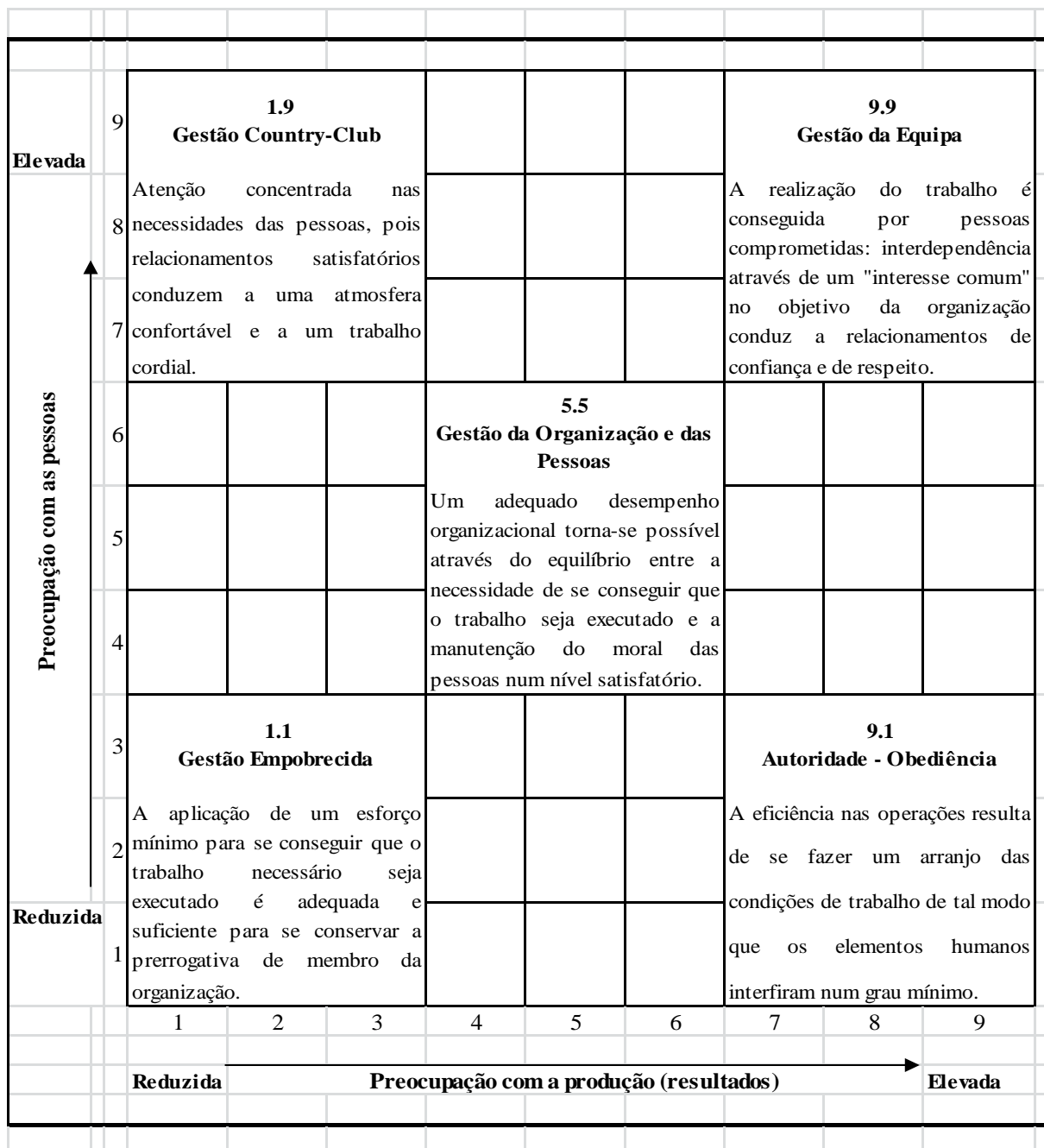
aos objetivos organizacionais. É o estilo de liderança *Consultivo* que aparece ligado a este estilo de gestão;

- **Sistema 4:** Os superiores têm total confiança nos subordinados e estes sentem-se totalmente livres para conversarem com as chefias sobre o seu trabalho. A comunicação efetua-se em todos os sentidos (descendente, ascendente e lateral), sendo que as comunicações descendentes são geralmente aceites e, quando isso não acontece, as questões são colocadas de forma aberta e cortês. A interação chefia-subordinado é elevada, amistosa e com um elevado grau de confiança. A tomada de decisões é realizada por toda a organização e, exceto em casos de emergência, os objetivos são estabelecidos através da participação de todos os envolvidos. Quanto à natureza do processo de controlo, a responsabilidade relativa às inspeções e ao controlo está bem espalhada, onde algumas unidades de nível hierárquico inferior impõem, algumas vezes, controlos e inspeções mais rígidas do que a gestão de topo. Para este sistema de gestão, o estilo de liderança respetivo é o *Participativo*.

A tese de Likert é a de que a eficácia organizacional – produtividade e satisfação dos indivíduos – aumenta à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos.

Do mesmo modo que o grupo de Michigan, os estudos da Universidade de Ohio quiseram identificar os estilos comportamentais da liderança eficaz a partir da observação direta. Todavia, há distinções do ponto de vista metodológico porque os estudos de Ohio nortearam-se mais para a análise fatorial de questionários com a finalidade de identificar as principais dimensões comportamentais da liderança: *Behavior Descriptive Questionnaire* com 30 itens (1957), a versão desta escala de Stogdill com 20 itens (1963), *Supervisory Behavior Description Questionnaire* com 40 itens (1957) e *Leadership Opinion Questionnaire* com 40 itens (1957). Os estudos de Ohio reconheceram nove papéis do líder: pertença, representação, organização, domínio, comunicação, reconhecimento, produção e ação. O estilo ideal é o que em que existe uma elevada orientação tanto para a tarefa como para as pessoas (Barracho, 2012). Os dois fatores – consideração e estruturação – não são considerados, como nos estudos da Universidade de Michigan, extremos opostos de um mesmo contínuo por a considerarem como dimensões separadas e conceptualmente independentes. Um líder tanto pode ter pontuações baixas ou altas nas duas dimensões como alta numa e baixa noutra.

Numa evolução dos estudos anteriores, nomeadamente dos estudos da Universidade de Ohio, Blake e Mouton apresentaram uma matriz bidimensional, denominada de Grelha Gestionária, na tentativa de demonstrarem a existência de um melhor estilo de liderança universal (Blake e Mouton, 1964).



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964); Caldeira e Correia (1996); Teixeira (1998).

Figura 2.3 - Grelha Gestonária de Blake e Mouton

Relativamente à Grelha Gestonária de Blake e Mouton e através da Figura 2.3, é possível observar a intersecção de duas dimensões do comportamento do líder: no eixo horizontal encontra-se a *Preocupação com a Produção* e no eixo vertical, a *Preocupação com as Pessoas*. O gestor que usa o estilo 1.1 tem uma preocupação mínima, tanto pelas pessoas como pela produção; o gestor 5.5 emprega um estilo onde atribui um peso equitativo entre a

---

preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção, enquanto os que se servem dos estilos 1.9 e 9.1 assumem posições extremas: ou uma total preocupação com as pessoas, descuidando a produção (estilo 1.9), ou uma preocupação extrema com a produção (estilo 9.1), onde não atribuem qualquer peso à sua equipa.

Para Blake e Mouton (1964), os graus de eficácia variam de estilo para estilo, sendo que os gestores que melhores desempenhos apresentam são os que empregam o estilo 9.9 da Grelha, onde proporcionam um excelente clima organizacional (ou grupal), ao mesmo tempo que a preocupação com a produção assume uma clara importância na sua atuação.

Apesar do contributo válido e da grande receptividade do modelo de Blake e Mouton, o mesmo começou a ser contestado em termos da sua aplicabilidade à formação e seleção para cargos de chefia. Também porque as preocupações passaram a ser centralizadas na análise do contexto em que é praticada a liderança, vão surgir as teorias situacionais ou contingenciais.

### 2.1.2.3 - Teorias do Tipo III

As teorias do Tipo III resultaram da ideia de relacionar as características pessoais dos líderes com as situações em que eles estão envolvidos. Esta tipologia inscreve-se na abordagem contingencial da liderança e um dos modelos mais representativos desta tipologia é o Modelo de Contingência, elaborado por Fiedler. A teoria da contingência da liderança de Fiedler (1967, 1978) propõe que o desempenho eficaz do grupo depende de uma boa combinação entre o estilo de liderança ao interagir com os subordinados e o grau em que a situação é controlada pelo líder e lhe dá influência. De acordo com Buelens *et al.* (2002: 459), o modelo de Fiedler assenta na seguinte proposição: “O desempenho de um líder depende de dois fatores interrelacionados: o grau em que a situação proporciona controlo e influência ao líder – isto é, a possibilidade que (o líder) tem de realizar com sucesso a tarefa; e a motivação básica do líder – ou seja, se a autoestima (do líder) depende, principalmente, do cumprimento da tarefa ou em ter boas relações com os outros”. Para Fiedler (referido por Buelens *et al.*, 2002), os líderes assumem dois tipos de orientação:

- **Orientação para a tarefa:** refere-se à forma como os líderes organizam e definem os deveres e responsabilidades dos seus subordinados;

- **Orientação para o relacionamento:** diz respeito ao nível em que o líder mantém relações pessoais com os seus subordinados, criando canais de comunicação, proporcionando apoio emocional, conselhos, sugestões, etc.

Fiedler (1967, 1978) defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for, ou seja, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade mas também em virtude da coexistência de vários fatores situacionais e da interação entre o líder e os subordinados. Assim sendo, o melhor desempenho do líder não depende apenas dos seus atributos pessoais, mas também da sua interação com os subordinados e dos fatores específicos da situação. Desta forma, existem três dimensões fulcrais que determinam a atuação do líder (Buelens *et al.*, 2002):

- **Relação líder - subordinado:** sendo o componente mais importante do controlo situacional, refere-se ao grau de aceitação do líder pelos subordinados;
- **Estrutura da tarefa:** é o segundo componente mais importante e prende-se com a clarificação dos objetivos, decisões e soluções para os problemas;
- **Posição de poder:** diz respeito ao poder formal do líder para recompensar, punir ou obter comprometimento dos subordinados.

Nos casos em que um estilo de liderança não é apropriado para uma situação específica, o líder deve ser substituído ou então as circunstâncias situacionais devem ser alteradas, para que se ajustem ao líder - Engenharia Situacional (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2005). Para Teixeira (1998), os trabalhos elaborados por Fiedler permitiram chegar à conclusão que, em casos muito favoráveis ou desfavoráveis, o tipo de liderança mais eficaz é a orientada para a tarefa, enquanto a liderança orientada para as pessoas será mais apropriada para situações intermédias. Afonso (2009) considera que o mérito do trabalho de Fiedler tem a ver com o fato de, na área da liderança, ter sido dos primeiros académicos a formular e a testar empiricamente uma abordagem contingencial da eficácia da liderança e a demonstrar que a mesma depende não só do seu estilo (ou personalidade), mas também das características da situação na qual atuam líder e equipa, ou seja, fatores exteriores ao líder.

Assim, o modelo de liderança organizacional proposto por Fiedler ajuda a destruir as ideias de que a capacidade de liderança é inata e que pode existir um melhor estilo de liderança independentemente das circunstâncias. Como refere Jesuíno (2005: 117), “O

---

paradigma da contingência vai todavia manter-se como quadro epistemológico, aliás adotado de forma bastante generalizada no domínio do comportamento organizacional”.

#### 2.1.2.4 – Teorias do Tipo IV

A incapacidade de os modelos e as teorias anteriores obterem resultados consistentes conduziu a abordagens focadas nas influências contextuais. Surgem assim as teorias da contingência da segunda geração ou do Tipo IV, de consonância com a taxonomia de Jago.

As perspetivas teóricas do Tipo IV assumem, tal como a teoria de Fiedler, que a liderança eficaz depende da situação específica. Todavia, a atenção dos apologistas destas novas teorias vai focalizar-se nos comportamentos dos líderes, em detrimento dos seus traços de personalidade.

A teoria “Caminho-Objetivos” (*Path-goal*) desenvolvida por House e Mitchell (1974) e House (1996) está intimamente relacionada com a teoria das expectativas de Vroom, sobre a motivação das pessoas. É, de acordo Barracho (2012), provavelmente a mais abrangente de todos os modelos contingenciais e baseia-se no modelo de motivação da valência-expetativa de Vroom.

De acordo com esta teoria, o desempenho dos subordinados resulta mais eficaz se o líder definir claramente a tarefa, proporcionar formação, ajudá-los a trabalhar com eficácia e estabelecer recompensas diretamente relacionadas com o seu nível de desempenho. A liderança é vista em termos de impacto na motivação e na satisfação das necessidades dos subordinados. Segundo este modelo, o comportamento do líder é aceitável quando os empregados o percebem como uma fonte de satisfação presente ou futura (Buelens *et al.*, 2002). A tarefa do líder é a de ajudar os subordinados a alcançarem as suas metas e objetivos, além de assegurar que estes são compatíveis com a missão do grupo ou da organização. No âmbito deste modelo, existem quatro tipos de estilos de liderança: diretiva, de apoio, participativa e orientada para os resultados (Luthans, 2002; Buelens *et al.*, 2002):

- **Liderança Diretiva:** o líder dá indicações precisas e específicas aos subordinados sobre o que se espera deles, o que devem fazer e como fazer, a calendarização do trabalho e padrões de desempenho;
- **Liderança de Apoio:** o líder mostra preocupação pelas necessidades e bem-estar dos subordinados, é amistososo e de trato fácil;

- **Liderança Participativa:** o líder pede e escuta as sugestões dos liderados, mas é ele que toma as decisões;
- **Liderança orientada para os resultados:** o líder encoraja os subordinados a terem o máximo desempenho, estabelece objetivos exigentes e mostra-se confiante de que eles são capazes de os alcançar.

Em particular, House (1971) identificou quatro tipos de comportamento de liderança: diretivo, apoiante, participativo e orientador. A natureza da situação que o líder enfrenta depende de dois grupos de fatores contingenciais: características da situação (tarefas dos subordinados, sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho) e características dos subordinados (*locus* de controlo, capacidade de execução da tarefa, necessidade de resultados, experiência e necessidade de clarificação). A Teoria “Caminho – Objetivos” pressupõe que estes estilos podem ser utilizados pelo mesmo líder em diferentes situações, ou seja, adotando o estilo de liderança mais apropriado de acordo com a sua interpretação desses dois grupos de fatores contingenciais, o líder pode aumentar a motivação e satisfação no trabalho, clarificando os objetivos e o caminho para os atingir.

A abordagem proposta por Tannenbaum e Schmidt (1973) é a visão da liderança como algo que envolve uma variedade de estilos, indo do altamente centralizado em torno do chefe até ao inteiramente descentralizado em que os subordinados têm a máxima liberdade, dentro dos limites definidos pelo líder. Defendem a ideia de um *continuum* de comportamentos de liderança baseados na presunção de que a escolha de um estilo eficaz obedece basicamente a três grupos de fatores: características do líder, características dos subordinados e exigências da situação. Essencialmente, os líderes devem escolher o estilo de liderança que maximize as hipóteses de eficácia.

Outro modelo contingencial da liderança é o modelo “Líder-Participação” desenvolvido por Vroom, Yetton e Jago, o qual sofreu algumas evoluções ao longo do tempo e que relaciona o comportamento da liderança com a participação na tomada de decisão. “Vroom e os seus colaboradores procuraram determinar a forma mais desejável de participação dos colaboradores na tomada de decisão tendo em conta os diferentes tipos de estruturas de tarefas, nomeadamente rotineiras e não rotineiras” (Caldeira e Correia, 1996: 6.12). O modelo baseia-se numa complexa árvore de decisão, apurando-se no final do percurso o(s) estilo(s) de liderança mais adequado(s) à situação.

Para Luthans (2002), os líderes serão mais apreciados pelos subordinados e irão exercer maior influência sobre eles se o seu comportamento se ajustar às suas necessidades e valores, bem como aos requisitos da situação específica de trabalho; por seu turno, o modelo concebido por Vroom e Yetton e Jago tem como premissa principal o facto de o líder possuir cinco formas de decisão (Quadro 2.4), que podem ser utilizadas em diferentes circunstâncias (Cunha *et al.* 2005: 293).

Tipos	Caracterização
<b>AI</b> – Decisão autocrática pura.	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível.
<b>AII</b> – O líder procura informação nos subordinados; depois, decide sozinho (Decisão autocrática mitigada).	O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o seu conselho.
<b>CI</b> – O líder consulta, individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.	O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não refletir a posição dos subordinados.
<b>CII</b> – O líder consulta o grupo, mas decide por si.	O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respetivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele, e não reflete necessariamente a posição dos subordinados.
<b>GII</b> – Decisão concordante com a opinião do grupo.	O líder discute a situação com o grupo, na procura por uma decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se de que todos os aspetos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2005).

**Quadro 2.4** – Processos de decisão propostos pelo modelo de Vroom, Yetton e Jago

Estas decisões, para se avaliar a sua eficácia, são sujeitas a quatro critérios (Cunha *et al.*, 2005):

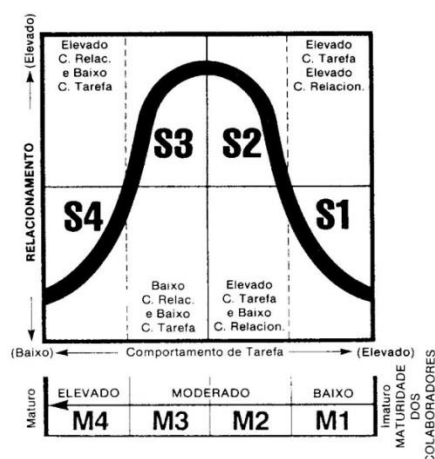
- **Qualidade de decisão:** será tanto melhor quanto mais se aproximar da melhor alternativa de solução; quando as alternativas existentes produzem resultados semelhantes e/ou não criam resultados determinantes para o desempenho do grupo, o líder não precisa de atribuir muito valor a este critério;
- **Aceitação da decisão:** diz respeito ao comprometimento dos liderados na implementação da decisão; deve ser um critério considerado pelo líder se forem os subordinados a terem de implementar a decisão, ou se esta produzir algum efeito sobre a motivação destes;

- **Custos da decisão:** são os custos de tempo que as várias decisões acarretam; são influenciados pela existência de conflito entre os funcionários, pela magnitude do problema ou pela dispersão geográfica dos membros organizacionais;
- **Desenvolvimento dos subordinados:** refere-se ao nível em que o processo de decisão apoia o desenvolvimento dos liderados; os subordinados, participando e intervindo nas tomadas de decisão e nas discussões em grupo, desenvolvem as suas competências de resolução de problemas e competências relacionais.

Aquilo que estes autores procuram, acima de tudo, é a determinação do modo mais desejável de participação dos colaboradores na tomada de decisão, considerando os diferentes tipos de estruturas das tarefas – rotineiras e não rotineiras (Caldeira e Correia, 1996).

Por tudo isto, é possível compreender que o modelo proposto por Vroom, Yetton e Jago confirma a tendência para a investigação sobre liderança organizacional centrar-se mais na situação em causa e menos no líder.

A Abordagem Contingencial da Liderança, de Hersey e Blanchard (também denominada de “Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder” – 1993), pressupõe que os gestores devem utilizar diferentes estilos de liderança consoante a situação em presença, ou seja, o estilo de liderança a ser utilizado depende do grau de maturidade/prontidão dos subordinados. É importante que os líderes, para serem eficazes, “não tenham apenas a capacidade de diagnosticarem qual o estilo de liderança mais apropriado à situação, mas que tenham a capacidade de aplicarem corretamente esse estilo” (Hersey e Blanchard, 1993: 112).



Fonte: Jesuíno (2005: 134).

Figura 2.4 – Modelo de liderança de Hersey e Blanchard.



Às duas dimensões originais da liderança situacional – *orientação para a tarefa* e *orientação para o relacionamento* – foi adicionada uma terceira, a dimensão da *eficácia*, que os autores referem como sendo o Ambiente. Esta última dimensão é pertinente para os autores devido ao reconhecimento que atribuem ao facto da eficácia dos líderes depender da forma como o seu estilo de liderança se integra na situação específica (Hersey e Blanchard, 1993). O estilo de liderança oscila consoante o grau de maturidade/prontidão dos liderados. A maturidade não deve ser entendida como característica pessoal ou traço de personalidade, mas como algo que tem a ver com uma tarefa específica, ou seja, a maturidade representa a capacidade e a vontade dos indivíduos assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento e tem duas componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica (Barracho, 2012).

No Quadro 2.5, seguidamente apresentado, são exibidos os quatro estilos de liderança, associados ao grau de maturidade dos subordinados:

Estilo de liderança	Graus de maturidade
<b>S1 Direção (<i>telling</i>):</b> Elevada orientação para a tarefa, com pouca orientação para as pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais são as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Há uma ênfase no comportamento diretivo (ou de comando).	<b>M1:</b> Os subordinados não estão preparados nem motivados para cumprirem as tarefas. Não são competentes nem possuem autoconfiança.
<b>S2 Persuasão (<i>selling</i>):</b> Elevada orientação para as tarefas e para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.	<b>M2:</b> Os subordinados ainda não são capazes de executar as tarefas mas estão motivados e seguros de si se o líder estiver ao pé deles para lhes dar orientação.
<b>S3 Participação (<i>participating</i>):</b> Reduzida orientação para as tarefas e uma elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados tomam as decisões em conjunto, onde o principal papel do líder é o de comunicar e facilitar.	<b>M3:</b> Os subordinados são capazes de realizar as tarefas, mas não têm vontade de assumir as suas responsabilidades ou não têm confiança para realizá-las sozinhos.
<b>S4 Delegação (<i>delegating</i>):</b> Reduzida orientação para as tarefas e para as pessoas. Atribuição de um grande controlo das operações aos subordinados.	<b>M4:</b> Os subordinados são capazes de realizar as tarefas, estão empenhados em fazê-lo e estão seguros de si para isso.

Fonte: Hersey e Blanchard (1993); Jesuíno (2005).

**Quadro 2.5** – Estilos de liderança/graus de maturidade dos subordinados

Semelhantes aos estilos de liderança, os níveis de desenvolvimento dos subordinados são situacionais: uma pessoa ou um grupo podem ser especialistas, estarem seguros e motivados para a realização de uma dada tarefa, mas podem ser menos competentes, motivados ou empenhados para a concretização de outra.

---

Para Hersey e Blanchard (1993), quem determina o comportamento do líder é o subordinado, ou seja, é o líder que tem de se adaptar ao nível de desenvolvimento do subordinado. Esta última premissa é uma contraposição à Engenharia Situacional preconizada por Fiedler e designa-se por *Flexibilidade Comportamental* (Cunha *et al.*, 2005).

### 2.1.3 – Novas teorias de liderança

Quase todas as teorias de liderança atrás apresentadas se reportam à liderança transacional, isto é, “líderes que guiam ou motivam os seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos através de prémios e recompensas pelo seu comportamento” (Caldeira e Correia, 1996, 6.15). As novas teorias da liderança apresentam diferentes tipos de líderes que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo nas suas organizações. Fala-se da liderança transformacional ou da mudança, da liderança para servir (*servant leadership*), das organizações educativas (*teaching organizations*) por oposição às organizações de aprendizagem ou aprendentes (*learning organizations*), e da liderança substituída.

Maillet (1988) propõe-se definir a liderança apoiando-se em quatro componentes: influência, aspeto voluntário, noção de excesso e relacionamento. O líder exerce influência sobre a sua equipa ao propor uma visão ou direções que fazem nascer o entusiasmo e ao se apoiar sobre o incitamento e a confiança como forma de coordenação. A equipa participa de modo voluntário no projeto iniciado pelo líder. Esta conceção está próxima da proposta por Bass (1990) na sua definição de liderança transformacional que opõe à liderança transacional a qual é uma relação baseada na punição e na retribuição. A liderança transformacional compreende quatro dimensões:

- **Carisma ou influência idealizada:** o líder propõe uma visão realista e otimista com a qual os subordinados se identificam;
- **Inspiração motivacional:** o líder, ao se apoiar sobre emoções e metáforas, incita os subordinados a enfrentarem os desafios;
- **Estimulação racional:** trata-se de encorajar o espírito de inovação e a criatividade dos subordinados ao abordar os problemas sobre um outro ângulo e através de propostas de novas soluções para problemas antigos;

- **Consideração individualizada:** o líder reconhece a personalidade dos indivíduos e desenvolve relações diferentes de acordo com as aspirações e necessidades de cada subordinado.

Messeghem e Pierson (2002) referem que os líderes apresentam diferentes abordagens dependendo da focagem numa ou noutra destas dimensões. Assumem, igualmente, diferentes papéis que se revelam, por vezes, ambivalentes. Esta ambivalência é necessária ao líder para assegurar o bom funcionamento do grupo.

Quinn (1984) menciona dois pares de oposição interna/externa, estabilidade/mudança que lhe permite colocar em evidência os oito papéis que ao líder é esperado desempenhar. De acordo com a figura 2.5, a representação circular que propõe mostra que certos papéis são contraditórios. Perret (referido por Messeghem e Pierson, 2002), a partir do quadro de análise, sublinha o lado paradoxal da mudança ao mostrar que o líder assume papéis que se podem revelar contraditórios. Na condução da mudança, as competências do líder exprimem-se na sua amplitude de conciliar esses diferentes papéis.



Fonte: Adaptada de Messeghem e Pierson (2002: 56).

**Figura 2.5** – Os diferentes papéis da liderança

Messeghem e Pierson (2002) explicam que a parte superior do esquema faz aparecer toda uma série de papéis que fazem referência à mudança e à inovação. Ao assumir um papel de inovador, o líder deve ser capaz de imprimir uma direção ou uma visão que corresponde a uma representação da empresa e do ambiente no futuro. O líder assume o papel de representante que é reforçado pela eliminação das fronteiras da empresa. No quadrante interno / mudança, o líder assume uma função de recursos humanos ao encorajar as iniciativas e ao

dar a possibilidade aos subordinados de participar na definição da direção. No que respeita ao papel de facilitador, o líder deve ajudar os outros nas suas tarefas com capacidade de se excluir. No quadrante externo / estabilidade, a imagem do líder corresponde ao modelo de liderança transformacional, devendo ser capaz de traduzir a sua visão sob a forma de plano. Deve definir os objetivos, precisar as regras e circunscrever um sistema de incentivos. O par estabilidade / interna faz referência ao controlo e à coordenação. O líder deve evitar a destruição da organização. A coordenação horizontal contribui para a redução desse risco. A eficácia do líder reside na sua capacidade de realizar estes papéis múltiplos e contraditórios.

De acordo com Yukl (1989: 269), “A liderança transformacional refere-se ao processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e expectativas dos membros da organização e a construção de compromissos para a missão, os objetivos e as estratégias da mesma”. Os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazerem mais do que eles próprios pretendiam ao transformarem as expectativas do grupo. O efeito da influência é capacitar os subordinados para participarem do processo de transformação da organização. Para Rojot (2000: 19), “Globalmente, o líder transformacional é aquele que tem a capacidade de transcender ou de modificar profundamente as situações. É o processo através do qual são introduzidas as mudanças maiores nas atitudes e as hipóteses fundamentais subjacentes que sustentam a atividade dos membros da organização”.

Blanchard (2000), já referido na abordagem contingencial, apresenta uma nova forma de liderança: a liderança para servir (*servant leadership*). Acredita que existem dois tipos de líderes: os que são primeiramente líderes e aqueles que são, em primeiro lugar, devotados. O primeiro tipo de líder tenta controlar, tomar decisões, dar ordens. Ao contrário, os líderes devotados só assumem a liderança se sentirem que essa é a melhor maneira de servirem. Estes líderes não têm sentimento de posse relativamente ao cargo que ocupam; vêem-no como um ato de serviço mais do que de propriedade. Facilmente delegam ou partilham o poder e a sua finalidade é ajudar os colaboradores a se tornarem mais livres, mais autónomos, mais capazes e mais efetivos. Segundo Blanchard (2000), este tipo de líderes ajuda a produzir bons resultados modelando e encorajando comportamentos e valores alinhados com uma visão partilhada. Com eles, ganham os colaboradores e ganha a organização.

---

Tichy e Cohen (1998) manifestam a opinião de que as organizações não podem ser mais locais de aprendizagem (*learning organizations*), sendo necessário tornarem-se em organizações educativas (*teaching organizations*) se quiserem sobreviver no atual mercado global altamente competitivo. As organizações educativas são mais capazes de atingir sucesso e mantê-lo devido à focagem constante no desenvolvimento de líderes. Os líderes atuais destas organizações encontram-se a criar a próxima geração de líderes ensinando os pontos críticos que enfrentam os negócios e a lidar com eles. Consequentemente, estas organizações apresentam um capital intelectual para continuarem em frente.

A teoria da *liderança substituída* tenta identificar situações em que a influência do comportamento do líder é nula ou pouco significativa para o desempenho dos subordinados. Zenger, Musselwhite, Hurson e Perrin (1991: 50) consideram a existência daquilo que chamam de “as duas faces do poder” do líder: “A primeira face do poder é baseada na submissão das outras pessoas. A segunda é baseada na preocupação com os objetivos do grupo, em encontrar objetivos que façam mover o grupo, em ajudar o grupo a formulá-los, em providenciar meios de os atingir e em dar aos membros do grupo o sentimento de competência que necessitam para trabalhar”. É esta segunda face do poder que pertence ao líder que aprende como liderar num ambiente de equipa.

Zenger *et al.* (1991) defendem a necessidade de uma nova forma de equipa, de uma nova forma de liderança. Em vez de cortar o trabalho em pedaços, os líderes eficazes estão a realizar a reintegração dos processos de trabalho, através da delegação de muitos dos seus deveres tradicionais em pequenos grupos de colaboradores da linha da frente (equipas de alta *performance*), em equipas autónomas, em equipas semi-dirigidas, em equipas autodirigidas, em equipas de trabalho ou apenas em equipas de plano.

Zenger *et al.* (1991) ponderam que, dependendo do tipo de organização, as equipas podem ser permanentes ou temporárias, funcionais ou cruzadas, supervisionadas convencionalmente ou, em vários graus, autónomas. Estas organizações pretendem um novo tipo de líder – mais estratégico e mais reagente aos clientes, colaboradores e imperativos organizacionais. Este novo tipo de líder reage à natureza em mudança da força de trabalho e às pressões da competição. Este tipo de líder aparece porque as equipas de colaboradores estão a adquirir a experiência de tomar a seu cargo os deveres que até agora estavam a cargo

dos gestores, para além do facto de a gestão da mudança organizacional estar a constituir uma das preocupações fundamentais dos gestores/líderes.

A necessidade de os gestores deterem competências políticas para implementarem as decisões foi defendida por Pfeffer (1992). No seu entender, tanto a via hierárquica como a estratégia de desenvolver uma cultura forte ou uma visão fortemente partilhada não são suficientes para tal implementação, sendo necessário recorrer à atuação política.

Goffee e Jones (2005) referem que os colaboradores não seguem um líder que investe pouco de si próprio no seu comportamento de liderança. As pessoas desejam ser lideradas por alguém “real”. Isto deve-se, em parte, a uma reação aos tempos turbulentos em que vivemos e, também, uma resposta ao desencanto generalizado quer com os políticos quer com os empresários. Tanto os líderes como os seguidores associam a autenticidade com a sinceridade, a honestidade e a integridade. A autenticidade não pode ser o produto de uma pura manipulação, mas acuradamente refletir aspetos do verdadeiro interior do líder, pelo que não pode ser um mero ato de representação. Para os autores, os grandes líderes parecem saber quais os traços de personalidade que devem revelar quando e a quem. Como camaleões, são capazes de se adaptarem às situações que enfrentam e às pessoas que lideram sem, contudo, perderem a sua identidade no processo.

Mayo e Nohria (2005) defendem que o sucesso a longo prazo de um líder não é proveniente da pura força da sua personalidade ou da amplitude e profundidade das suas habilidades. Sem a habilidade de prever e de adaptar às mudanças nas condições dos negócios, a personalidade e as habilidades são pontos fortes mas apenas temporais.

Sendo uma prática antiga, o *coaching* simetriza a uma corrente recente no domínio da liderança. De acordo com Cunha e Rego (2007), corresponde a atuações do líder orientadas por um valor superior: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Cabe, assim, ao líder ajudar cada colaborador a descobrir a melhor forma de expressar os seus talentos. Para Urrutikoetxea (2003: 174), o *coaching* pode ser descrito como o processo que ajuda “... uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilidades, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades”.

Para Afonso (2009), um *coach* fornece múltiplas ações aos colaboradores:

- Desenvolve um processo de formação baseado mais no ensino da aprendizagem do que na aprendizagem através do ensino;
- Ajuda-os a descobrirem os seus potenciais de desenvolvimento;
- Ajuda-os no estabelecimento de objetivos com base na autoavaliação;
- Fornece *feedback* e estimula a crítica construtiva;
- Reconhece o mérito e estimula os seus potenciais criativos, não controla.

O *coaching* é mais um elemento da grande mudança que ocorre no mundo organizacional que tem no conhecimento o seu recurso primeiro: organizações complexas com pessoas simples vão dando lugar a organizações simples com pessoas complexas e capazes de apostar no seu próprio desenvolvimento, com a cooperação da organização onde trabalham, para bem do seu trabalho atual e da sua empregabilidade futura (Afonso, 2009).

A súpula apresentada demonstra que os conceitos e sentido da liderança têm sofrido alterações ao longo do tempo. Porque as pessoas, as organizações e as sociedades estão sempre em mudança, é imaginável que alcançará novos significados e terá novas abordagens no futuro.

## 2.2 – Motivação

Para ser possível compreender o comportamento das pessoas numa organização torna-se necessário conhecer a sua motivação. Para Neves (2002), a motivação não é suscetível de observação direta; os motivos apenas podem ser inferidos. O que se pode observar é uma variedade de comportamentos e o resultado desses comportamentos. Para a ampla compreensão dos processos motivacionais há que ter em atenção as principais variáveis que constituem uma situação de trabalho – o próprio indivíduo, as funções e tarefas desempenhadas e o ambiente de trabalho – e a interação destas entre si.

Steers e Porter (referidos por Neves, 2002) assinalam os três componentes fundamentais seguintes nas principais caracterizações dos fenómenos motivacionais: a *energia* humana que suscita o comportamento; a *direção* que dirige o esforço (*goal*

---

*orientation*) e a *manutenção* ou sustentação que preserva e reforça o comportamento (*systems orientation*).

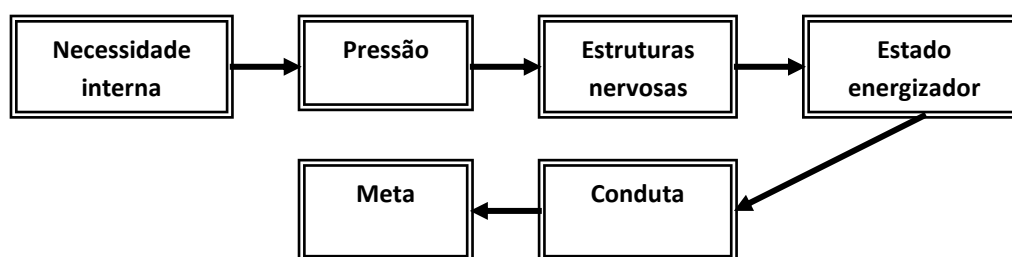
De acordo com Mondy, Sharplin e Premeaux (referidos por Teixeira, 1998: 120), a motivação pode ser definida como “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”. Bergamini (1993: 38) entende a motivação como uma “*força propulsora*” que leva um indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os indivíduos, além de procurarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Motivação é, assim, uma “*energia interna*” (Paladini, 1990: 101), algo que vem de dentro do indivíduo e que faz com que ele se coloque em ação.

Hersey e Blanchard (1986: 18) evidenciam que “a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”, os quais podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, ou seja, são os “*porquês do comportamento das pessoas*”. Em face disto, ao se pretender influenciar o comportamento de um indivíduo, há que ter conhecimento prévio dos motivos ou necessidades que são mais importantes para ele no momento.

Koontz (citado por Teixeira: 1998: 120) considera que motivação é “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada”.

O estudo da motivação permite conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto, controlá-lo (autocontrolo ou hétero-controlo) por meio do controlo das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos ou metas que o dirigem (Soto, 2002). Segundo o mesmo autor (2002: 118), “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”. Assim, a motivação consta de um processo encoberto e cíclico esquematizado na figura seguinte:





Fonte: Adaptada de Soto (2002: 119).

**Figura 2.6** – Fases motivação-meta

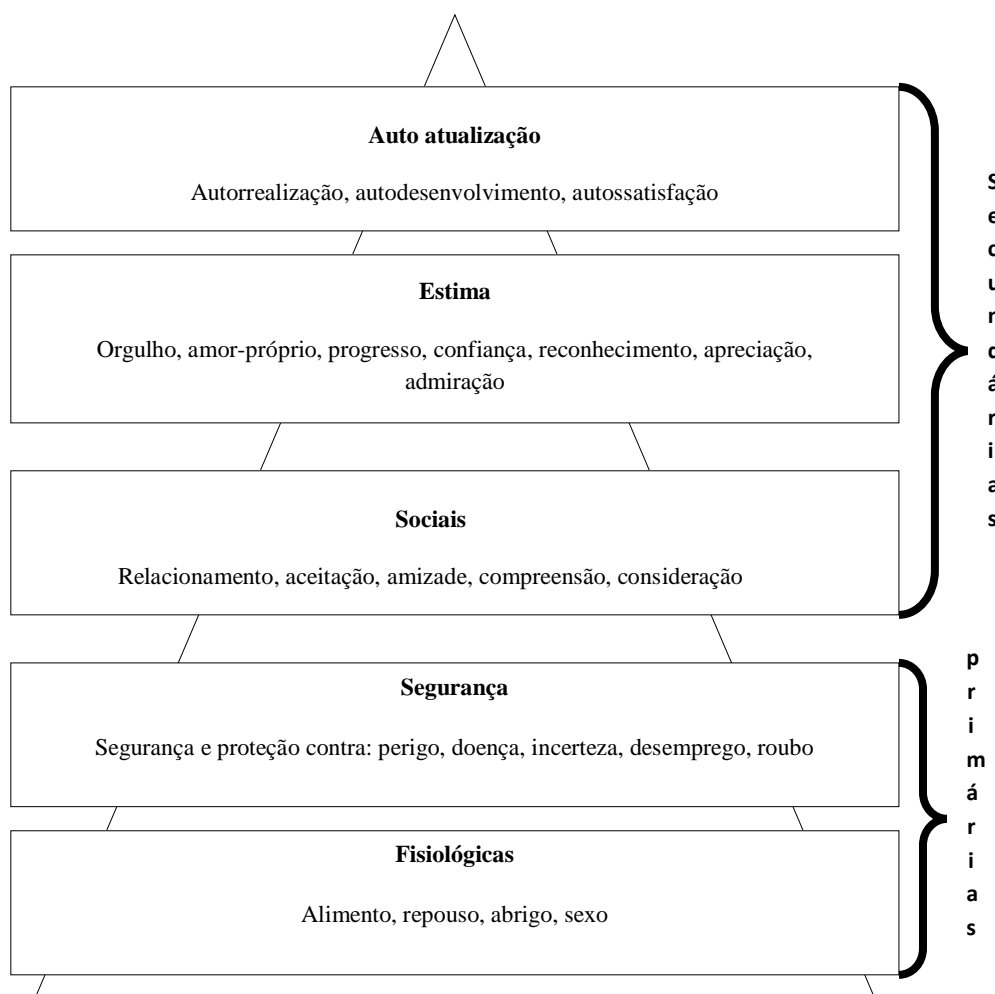
Uma vez que a produtividade dos trabalhadores está intimamente associada à motivação, na psicologia aplicada ao trabalho e às organizações é possível encontrar uma multiplicidade de teorias sobre a mesma. Fundamentalmente, serão abordados os paradigmas das necessidades – motivos – valores, da escolha cognitiva e da autorregulação.

### 2.2.1 – Teorias das Necessidades

Uma das mais importantes teorias da motivação foi desenvolvida por Abraham Maslow e é conhecida como “Hierarquia das Necessidades”. De acordo com Maslow (1943, 1987), as necessidades são biológicas ou instintivas, caracterizam os indivíduos em geral e têm uma base genética.

Segundo Teixeira (1998), a teoria das necessidades de Maslow assenta fundamentalmente nos pressupostos seguintes: as necessidades insatisfeitas motivam os indivíduos ou influenciam o seu comportamento (princípio da dominância); as necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia; as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).

Para Gonçalves (2012), Maslow partiu do princípio básico de que os indivíduos têm necessidades comuns que motivam o seu comportamento, associando-as a uma hierarquia. Os indivíduos estão permanentemente insatisfeitos e procuram sempre mais e melhor para si próprios. Assim, quando conseguem atingir um dos níveis de satisfação, necessitam atingir o próximo para manter a sua motivação intrínseca.



Fonte: Adaptada de Teixeira (1998: 126).

**Figura 2.7** – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow (1943, 1987) propõe cinco tipos de necessidades existentes numa hierarquia: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto atualização ou autorrealização (Figura 2.7). No quadro da hierarquia formal, pelo menos descritas e conhecidas, não se encontram incluídas as necessidades cognitivas (necessidade de conhecer ou perceber e manipulação do ambiente como resultado da curiosidade) e estéticas (necessidade de satisfação partindo da fealdade para a beleza).

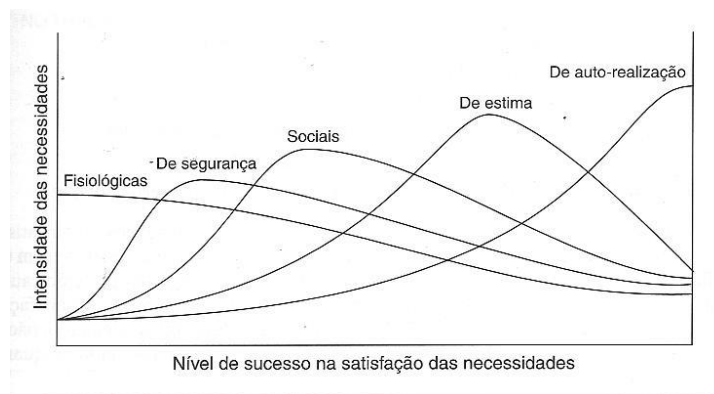
Aos primeiros quatro níveis, Maslow chama de “*deficit needs*” ou “*D-needs*”, considerando-os como necessidades essenciais de sobrevivência; para o último nível, Maslow usou vários termos: “*growth motivation*”, “*being needs*”, “*B-needs*” e “*self-actualization*”.

Para Boeree (1998), neste tipo de necessidades não é nunca atingido o equilíbrio. De facto, as necessidades vão-se tornando mais fortes à medida que vão sendo “alimentadas” e envolvem o desejo contínuo de atingir o ponto que Maslow define como “*be all that you can be*”.

Maslow sustenta que uma vez satisfeita uma necessidade de nível inferior, ela não mais motiva o comportamento e o indivíduo é impelido a satisfazer a necessidade seguinte. Assim, o comportamento é dominado e determinado pelas necessidades que não se encontram satisfeitas; um indivíduo sistematicamente satisfará as suas necessidades começando pelas mais básicas e subindo na pirâmide; as necessidades básicas têm precedência sobre as que se encontram num nível superior na hierarquia.

Em linhas gerais, segundo Chiavenato (1999), a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspetos: apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento; o indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas que são inatas ou hereditárias; a partir de certa idade, ingressa numa longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades e surgem as necessidades de segurança; à medida que satisfaz e controla as suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradualmente as necessidades secundárias; o comportamento é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, tendo, porém, as necessidades mais elevadas uma ativação predominante em relação às mais baixas; as necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional mais rápido do que as necessidades mais elevadas. Contudo, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, torna-se imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

Para Chiavenato (*op. cit.*: 94), “Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se predominante. Com o autodesenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam”. A figura seguinte mostra que o ponto mais alto de cada nível ocorre antes de o nível seguinte tornar-se dominante.



Fonte: Chiavenato (1999: 93)

**Figura 2.8** – A atuação simultânea das necessidades

A teoria de Maslow tem implicações no comportamento no trabalho: quando a remuneração e a segurança são escassas, os indivíduos centram-se nos aspectos do trabalho necessários para preencherem as suas necessidades básicas. Esta teoria também prognostica que, à medida que os indivíduos sobem na hierarquia, são motivados para aumentar as suas necessidades de níveis superiores. Uma vez ativada e satisfeita a necessidade de autorrealização, ela estimula um desejo ainda maior por satisfação, pelo que uma organização nunca pode preencher completamente as necessidades individuais de crescimento e de desenvolvimento.

Conforme refere Teixeira (1998), o gestor que pretenda motivar os seus colaboradores deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente quais são as que, dadas as circunstâncias, se revelam prepotentes (com poder excecional para influenciar o comportamento).

De acordo com Neves (2002), Maslow é claro quando afirma que a sua teoria preconiza que as organizações devem fazer o possível por proporcionar a satisfação das necessidades de mais elevado nível. A relação entre as políticas da organização e os estilos de liderança, o grau de ativação e satisfação das necessidades de vários níveis, a produtividade, o *turnover* e o absentismo encontram-se diretamente implicados. O Quadro 2.6, a seguir apresentado, ilustra os fatores organizacionais usados para satisfazer diversos níveis e tipos de necessidades:

Nível das necessidades	Recompensas	Fatores organizacionais
<b>Fisiológicas</b>	Alimento, água, sexo, sono	a. Salário justo b. Condições agradáveis de trabalho c. Refeitório
<b>Segurança</b>	Segurança, estabilidade, proteção	a. Condições seguras de trabalho b. Benefícios da empresa e regalias sociais c. Segurança de emprego
<b>Sociais</b>	Amor, afeição, pertença	a. Coesão do grupo de trabalho b. Supervisão amigável c. Associação profissional
<b>Estima</b>	Autoestima, autorrespeito, prestígio, estatuto	a. Reconhecimento social b. Respeitabilidade do cargo c. Responsabilidade d. Alto estatuto da função e. <i>Feedback</i> do trabalho
<b>Auto atualização</b>	Desenvolvimento, crescimento, criatividade	a. Função estimulante b. Oportunidade para a criatividade c. Realização através do trabalho d. Progressão na organização

Fonte: Adaptada de Neves (2002: 19) e de Donnelly, Gibson, e Ivancevich, (2000: 274)

**Quadro 2.6** – Aplicações da Teoria das Necessidades de Maslow

Na perspectiva de Morin (1996), as teorias das necessidades (de Maslow, McClelland e Burnham, Atkinson, Adelfer e Schein) consideram que uma tensão psíquica interna está na origem da alavancagem do comportamento, ou seja, a necessidade produz um estado de desequilíbrio e o comportamento visa restabelecer o equilíbrio.

A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de “equilíbrio psicológico” - equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin (referido por Chiavenato, 2000), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição do anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou ação para chegar a alguma forma de satisfação da necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro estímulo sobrevenha. Nem sempre a satisfação das necessidades acontece, podendo existir alguma barreira ou obstáculo que impede a sua ocorrência. Toda a vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração. O ciclo motivacional pode ter outra solução: a compensação ou

transferência. Esta ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita através da satisfação de uma outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e evita ou reduz a frustração. Desta forma, toda a necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada.

Herzberg (1966) sugere que existe um conjunto de fatores que motivam apenas no sentido negativo, por produzirem insatisfação. Quando estes fatores relacionados com a organização, aos quais Herzberg chama de higiênicos ou insatisfacientes (política da organização, estilo de chefia, relacionamento com os colegas, condições de trabalho, salário e relações interpessoais), estão satisfeitos, tornam-se neutrais, como as necessidades de Maslow quando satisfeitas. Quando tais fatores existem a um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de forma substancial e duradoura o grau de satisfação. Para aumentar a motivação do trabalho é necessário atuar-se sobre os fatores efetivamente motivadores ou satisfacientes, ou seja, aqueles que se encontram relacionados com o cargo (realização pessoal, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade e perspectivas de carreira). Como principal mecanismo de motivação, deve-se buscar o enriquecimento dos cargos, pois a motivação encontra-se ligada à presença de certas características particulares do trabalho. Estas características contribuem para o aparecimento de certos estados psicológicos no indivíduo, os quais têm por fim influenciar a motivação e o rendimento.

<b>Motivacionais</b>	O trabalho em si - Responsabilidade Progresso - Crescimento
	Realização - Reconhecimento - <i>Status</i>
<b>Higiênicos</b>	Relações interpessoais - Supervisão Colegas e subordinados
	Supervisão técnica Políticas administrativas e empresariais Segurança no cargo
	Condições físicas de trabalho Salário - Vida pessoal

Fonte: Adaptado de Teixeira (1998: 127)

**Quadro 2.7** – Fatores de Higiene - Motivação

O Quadro 2.7 mostra que, em certa medida, os fatores higiênicos de Herzberg podem ser equiparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os fatores motivacionais, às necessidades de estima e de auto atualização. Os seus fatores são, contudo, diferentes das necessidades de Maslow. Os fatores motivacionais de Herzberg encontram-se relacionados com o *conteúdo* do trabalho, enquanto os fatores higiênicos estão, sobretudo, relacionados com o *contexto* do trabalho.

Alderfer, referido por Teixeira (1998), está de acordo com Maslow no respeitante ao facto de a motivação dos indivíduos poder ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em pirâmide. Discorda de Maslow, no que respeita aos níveis hierárquicos, ao considerar apenas três níveis (ERG, ou seja, *existence, relatedness* e *growth*) que são, da base para o topo, *existência* (compreende as necessidades fisiológicas e de segurança), *relacionamento* (necessidades sociais de Maslow) e *crescimento* (abrange as necessidades de estima e auto atualização). Refere que, de um modo geral, a emergência de uma necessidade com possibilidade de motivação só se verifica depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior; existem casos em que os indivíduos podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior.

McClelland e Burnham (1976) defendem que existem três necessidades que assumem particular importância: realização (*need of Achievement*), poder (*need of Power*) e afiliação (*need of Affiliation*). Para estes autores, embora em graus diferentes, todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, sendo que uma delas prevalecerá em cada um e será mais característica numa pessoa do que nas outras. McClelland e Burnham concluem ainda que para os indivíduos com evidente necessidade de realização o dinheiro não é um forte motivador, funcionando mais como um sinal de reconhecimento e uma forma de *feedback*.

### **2.2.2 – Teorias X e Y de McGregor**

McGregor (1960) propôs duas visões distintas relativamente à forma de ver a natureza humana: uma visão tradicional, basicamente negativa, designada por Teoria X, e outra basicamente positiva, designada por Teoria Y. Depois de ter observado a forma como os gestores lidam com os seus trabalhadores, McGregor concluiu que a forma como os gestores

veem a natureza humana tende a moldar o seu comportamento face aos subordinados. Existem três pressupostos básicos que suportam a Teoria X (McGregor, 2006):

- *O ser humano comum possui um desagrado inato pelo trabalho e, se puder, irá evitá-lo:* Neste caso, existe uma crença de que os administradores e chefias de uma organização devem contrariar uma tendência inerente à natureza humana para evitar o trabalho;
- *Devido a esta característica humana de desagrado com o trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada com punições, para que apliquem um esforço adequado em direção aos objetivos organizacionais:* A antipatia pelo trabalho é tão grande que, geralmente, nem a promessa de recompensas é suficiente para a ultrapassar. As pessoas irão aceitar as recompensas e continuarão a exigir outras mais elevadas, mas estas só por si não produzirão o esforço necessário. Isso só será possível mediante a ameaça de punição;
- *O ser humano comum prefere ser dirigido, procura não ter responsabilidades, tem ambições relativamente diminutas e prefere a segurança acima de tudo o resto:* Este pressuposto possui a ideia subjacente da “mediocridade das massas”. Existem muitos gestores que apoiam este pressuposto, que acaba por ser materializado nas políticas e nas práticas organizacionais.

Segundo McGregor (2006), a Teoria X explica apenas as consequências de uma determinada estratégia de gestão, não conseguindo explicar ou descrever a natureza humana, embora a tal se proponha. Uma filosofia gestionária orientada para a direção e o controlo é desadequada para a motivação, porque as necessidades humanas que suportam esta abordagem (fisiológicas e, até um determinado limite, de segurança), são motivadores pouco importantes nas sociedades atuais. A direção e o controlo possuem um valor limitado quando o que as pessoas precisam para as motivar é a satisfação de necessidades sociais e “egoístas” (autoestima, autonomia, reputação, estatuto, reconhecimento e respeito). As pessoas que não podem ver satisfeitas no trabalho estas necessidades mais elevadas, tendem a comportar-se de forma indolente, passiva, desresponsabilizada, resistente à mudança e fazem exigências pouco razoáveis no que respeita a benefícios económicos.

Para contrariar a Teoria X e demonstrar que várias organizações progrediram no que se refere à importância atribuída ao fator humano na organização, McGregor delineou outra teoria relacionada com a Gestão de Recursos Humanos – Teoria Y – cujos fundamentos basilares são os seguintes (McGregor, 2006):



- 
- *O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso: O ser humano comum não tem uma rejeição natural pelo trabalho. Dependendo de certas condições, o trabalho pode constituir uma fonte de satisfação (sendo efetuado voluntariamente) ou de punição (sendo sempre que possível, evitado);*
  - *O controlo externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de conjugar esforços em prol dos objetivos organizacionais. O Homem exercerá auto direção e autocontrolo a favor de objetivos com os quais está comprometido;*
  - *O comprometimento com os objetivos é uma função das recompensas associadas com o alcance dos mesmos: A mais importante dessas recompensas, como por exemplo, a satisfação das necessidades do ego e de autodesenvolvimento, pode ser um resultado do esforço orientado para os objetivos organizacionais;*
  - *O ser humano comum aprende, sob certas condições, não apenas a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las: A rejeição da responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança são, habitualmente, consequências da experiência e não características inerentes à natureza humana;*
  - *A capacidade de ser imaginativo, engenhoso e criativo até um nível relativamente elevado, no que toca à resolução de problemas organizacionais, é algo que está amplamente distribuído pelas pessoas, e não de forma restrita;*
  - *Sob as condições da vida moderna industrial, as potencialidades intelectuais do ser humano só são utilizadas parcialmente, e não na sua plenitude.*

A Teoria Y salienta que os limites da colaboração humana em contexto organizacional não se devem à natureza humana, mas à incapacidade dos gestores em descobrirem a melhor forma de perceber o potencial representado pelos seus recursos humanos. Se os trabalhadores são preguiçosos, indiferentes, resistentes à aceitação de responsabilidades, pouco criativos ou cooperativos, para a Teoria Y, isso deve-se aos métodos de controlo e organização empregues pelos gestores (McGregor, 2006). O princípio central decorrente da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam que os membros da organização alcancem melhor os seus próprios objetivos dirigindo os esforços em prol do sucesso da organização (McGregor, 2006).

Quais são as implicações motivacionais de se aceitar a análise de McGregor? A resposta fica mais clara se a enquadrarmos na Teoria das Necessidades de Maslow. Assim, a Teoria X assume que as necessidades de ordem inferior determinam o comportamento dos indivíduos, e a Teoria Y assume que são as necessidades de ordem superior que são dominantes. McGregor mantinha a crença de que os pressupostos da Teoria Y eram mais

---

válidos do que os da Teoria X. Propôs sugestões ou ideias, como a participação na tomada de decisão, funções que atribuíssem responsabilidades e desafios aos seus titulares e boas relações de trabalho, como abordagens que maximizariam a satisfação no trabalho.

### 2.2.3 – Outras teorias sobre a motivação

A Teoria das Atitudes e dos Valores (Miner, 1979) postula que a motivação resulta de disposições adquiridas mas relativamente estáveis na pessoa. Para Scott e Gardner (referidos por Morin, 1996), a motivação encontra-se ligada à estimulação da atenção. Esta última é otimizada logo que a informação entre a probabilidade de sucesso (PS) e o valor do sucesso descontado (1-PS) seja o mais elevado.

A Teoria de Estabelecimento de Objetivos e de Motivação para a Tarefa, que contém o Modelo do Ciclo de Elevado Desempenho, proposta por Locke e Latham (2002), defende que a melhor forma de aumentar a produtividade dos indivíduos passa pelo estabelecimento ou definição de objetivos e pelo controlo dos resultados a eles associados. Os indivíduos e equipas que têm um melhor desempenho são aqueles a quem são estabelecidos objetivos mais difíceis de atingir e que exigem maior esforço e empenho.

O mero facto de existirem objetivos vai influenciar a forma como a tarefa é executada e o resultado final obtido. Segundo esta teoria, a motivação no trabalho poderá ser aumentada desde que a definição dos objetivos contemple várias características.

O desempenho dos trabalhadores é afetado pelos objetivos organizacionais através de quatro mecanismos, chamados de Mecanismos Mediadores (Locke e Latham, 2002): direcção, esforço, persistência e estratégias de tarefa.

Em primeiro lugar, os objetivos têm uma função *diretiva*, em que dirigem a atenção e o esforço dos indivíduos para atividades que são importantes para o cumprimento dos objetivos e afastam os trabalhadores de atividades menos importantes. Em segundo lugar, os objetivos têm uma componente *enérgica*, o que significa que se forem elevados vão implicar um maior esforço e dedicação dos recursos humanos da organização do que se tiverem um nível mais baixo de exigência. Em terceiro lugar, os objetivos afetam a *persistência*, ou seja, quando os trabalhadores controlam o tempo de realização de uma tarefa, as metas difíceis

prolongam o esforço. Perante um objetivo difícil é possível trabalhar mais rápido e mais intensamente num curto período de tempo ou trabalhar mais devagar e menos intensamente num período de tempo mais extenso. Por último, os objetivos afetam indiretamente a ação ao levarem ao aparecimento, descoberta e/ou uso de *conhecimentos* e *estratégias* que são relevantes para a ação.

Este modelo comporta também Fatores Moderadores (Locke e Latham, 2002) que afetam o nível de desempenho dos trabalhadores. O primeiro, é o *empenhamento com os objetivos*, que pressupõe que o desempenho dos trabalhadores será superior se eles estiverem empenhados nos objetivos a atingir. O empenho dos trabalhadores será tanto mais importante quanto mais difíceis forem as metas a alcançar, porque requerem maior esforço e têm menos hipóteses de sucesso. O segundo fator moderador é a *importância dos objetivos a atingir*. É fulcral que se faça saber aos trabalhadores a necessidade de se atingirem os objetivos determinados, ou seja, é preciso apresentar-lhes razões válidas e convincentes para o seu alcance. É importante que se faça sentir aos trabalhadores que também participam na formulação dos objetivos, a fim de que estes se identifiquem com eles.

A *autoeficácia*, sendo outro fator moderador da motivação dos trabalhadores, é importante para aumentar o empenho destes no alcance dos objetivos. Tem um efeito direto no desempenho, ao aumentar os níveis de motivação mas, também, tem efeitos indiretos, ao afetar a escolha das pessoas quanto aos objetivos e determinar o seu empenho com os mesmos (Locke e Latham, referidos por Pinder, 1998). As chefias podem estimular e aumentar os níveis de *autoeficácia* através de várias formas:

- Assegurar formação adequada para aumentar as competências dos subordinados que levam ao sucesso organizacional, servindo de exemplo ou proporcionando modelos com os quais os trabalhadores se identifiquem;
- Capacidade de comunicação persuasiva para dar confiança aos trabalhadores;
- Dar informação aos subordinados sobre as estratégias que conduzem ao alcance dos objetivos;

Pessoas com elevada autoeficácia têm um bom desempenho porque mais depressa aceitam objetivos difíceis, comprometem-se com os mesmos e, em princípio, trabalham mais intensamente para os alcançar (Locke e Latham, referidos por Pinder, 1998).

Um quarto fator moderador, presente neste modelo, é o *feedback*. É importante que os trabalhadores recebam *feedback* do seu desempenho, para que saibam o nível do seu desempenho, consigam ajustar o seu esforço e as suas estratégias de *performance*, de modo a estarem compatíveis com os requisitos dos objetivos. Se os recursos humanos da organização receberem *feedback* adequado estarão mais motivados e empenhados na persecução das metas a atingir. O *feedback* terá o maior impacto na motivação dos empregados se estes acreditarem que o seu trabalho é crucial para o sucesso da sua organização. Isto irá propiciar maior satisfação laboral, uma vez que os trabalhadores acreditam que são responsáveis pelos resultados obtidos.

Finalmente, o quinto e último fator moderador é a *complexidade da tarefa*. À medida que as tarefas se tornam mais complexas é necessário recorrer-se a estratégias e competências mais elevadas, isto é, os recursos humanos da organização têm de refletir e desenvolver estratégias mais elaboradas para atingirem metas mais complexas.

Para Winters e Latham (referidos por Locke e Latham, 2002) os trabalhadores têm um melhor desempenho quando lhes são definidos objetivos elevados e concluem com mais sucesso uma tarefa complexa do que quando lhes dizem para dar o seu melhor.

Segundo Locke e Latham (2002), os recursos humanos ao excederem os objetivos visados, irão possuir uma crescente satisfação, levando àquilo que os autores consideram como crescimento da discrepância positiva. No entanto, se o desempenho ficar aquém das metas pretendidas, isso fomentará o surgimento da discrepância negativa. Quer isto dizer que, quantos mais sucessos tiver um trabalhador em alcançar e superar as metas, maior será a sua satisfação, ou então, quantos mais fracassos um colaborador acumular mais insatisfeito irá ficar.

Uma satisfação maior no trabalho está presente em trabalhadores com metas mais elevadas e, por isso, se encontram mais motivados para trabalharem com maior dedicação e empenho do que trabalhadores que têm apenas de alcançar objetivos mais acessíveis. O pessoal que possui objetivos elevados e específicos estão motivados porque esperam receber dividendos do seu desempenho e comportamento organizacional, como seja, o orgulho no seu trabalho, melhores oportunidades de carreira, melhores salários e benefícios sociais, entre outros.

Os recursos humanos de uma organização, que têm os seus níveis de motivação e satisfação otimizados em virtude do seu elevado desempenho, vão estar mais disponíveis e aceitar novos desafios que lhe sejam propostos pelas chefias, desafios que poderão ter ou não um acréscimo de dificuldade na sua concretização. Com estes novos desafios atribuídos a esta qualidade de recursos humanos, o Ciclo de Elevado Desempenho volta a iniciar-se, desenvolvendo os passos anteriormente descritos.

Entre as conclusões mais relevantes da definição de objetivos, temos os objetivos difíceis/desafiantes, que, uma vez aceites, conduzem a resultados superiores aos obtidos com objetivos fáceis e os objetivos específicos, os quais conduzem a resultados de trabalho superiores aos obtidos com objetivos vagos (Locke e Latham, 1990).

Adams (referido por Muchinsky, 1999) sugere que a motivação tem uma origem mais social que biológica. A teoria tem bases conceptuais e sociais porque a motivação funciona em função de como uma pessoa se vê em comparação com os outros. A teoria da equidade afirma que uma pessoa forma um rácio das suas contribuições (*inputs*) para os resultados (*outputs*) e compara-o com a sua perceção do rácio dos outros. Assim, com base nos seus *inputs*, tais como esforço, experiência, escolaridade, aptidões e competências, compara resultados como nível salarial, aumentos, promoções, reconhecimento e outros fatores. A igualdade dos rácios percebida pelo indivíduo representa a equidade; se o seu rácio é diferente do rácio do outro, ou seja, se existe desequilíbrio na comparação, cria-se tensão. Isto porque a equidade existe na mente dos indivíduos. É esta tensão a base da motivação, uma vez que os indivíduos estão motivados para manterem relações justas ou equitativas entre si e evitarem relações injustas ou inequitativas.

Na perspetiva de Adams (1965) os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida (Teoria da Equidade). Para isso lutam por igualar as relações entre *inputs* (investimento) e *outputs* (recompensa) de cada um. O rácio dos *outputs* pelos *inputs* de dado indivíduo (chamado pessoal) é comparado com o rácio dos *outputs* pelos *inputs* de um outro indivíduo ou grupo (designado outro). Existe equidade quando o rácio pessoal dos *outputs* pelos *inputs* é igual ao rácio dos *outputs* pelos *inputs* do outro. A perceção de iniquidade pode verificar-se numa grande variedade de situações numa organização (definição de funções, promoções, transferências, etc.), mas é geralmente em termos de dinheiro (salário, prémios, etc.) que assume contornos mais graves.

Para Pinder (citado por Muchinsky, 1999: 331), “A motivação pode ser conceptualizada através de três dimensões: direção, intensidade e persistência... A direção refere-se às atividades para as quais a energia é dirigida. As organizações querem indivíduos que estejam dirigidos para as suas responsabilidades de trabalho e muitos indivíduos querem trabalhos que inspirem a sua motivação e desempenho. A intensidade refere-se à quantidade de motivação que é despendida na prossecução de uma atividade. As organizações querem indivíduos que exibem elevados níveis de energia. Da mesma maneira, muitos indivíduos esperam encontrar empregos que sejam suficientemente apelativos e que convidem à utilização de grande desempenho de energia. A persistência refere-se à manutenção da energia ao longo do tempo. As organizações querem indivíduos que sejam constantes em situações boas ou más. Do mesmo modo, os indivíduos querem empregos que mantenham o seu interesse através do tempo”.

Vroom (1995) vai buscar as teorias das expectativas originárias dos anos 30 mas não relacionadas com a motivação no trabalho. Assim, para Vroom, cada indivíduo assume ser um decisor racional que despende esforço em atividades com vista à obtenção de recompensas. A motivação resulta da perceção que um indivíduo tem de que os seus esforços darão origem a um resultado, o qual vai traduzir-se em consequências (instrumentalidade) que ele considera como desejáveis (valência).

Atualmente, a abordagem motivacional é aquela que domina a análise do trabalho humano na área do comportamento organizacional. O denominador comum entre estas perspectivas é o facto de todas procurarem maximizar a motivação intrínseca das pessoas, ou seja, a motivação que advém exclusivamente de razões associadas ao próprio trabalho. A estruturação do trabalho deriva, em larga escala, da Psicologia Organizacional e está associada com a satisfação no trabalho, a motivação intrínseca, o envolvimento no trabalho e também com o desempenho e o absentismo.

A maior parte da investigação e aplicações práticas dirigiu-se ao modelo das características da tarefa, de Hackman e Oldham (1976, 1980). Estes investigadores procuraram averiguar a forma como o trabalho podia ser estruturado, de modo a que os trabalhadores estejam intrinsecamente motivados (motivação interna). Propuseram um modelo que especifica a forma como as características da tarefa e as diferenças individuais interagem de forma a afetarem a satisfação, a motivação e a produtividade dos indivíduos no

trabalho. Estes autores defendem a existência de cinco características associadas ao enriquecimento de funções (variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback).

Idealmente, uma função deve possuir estas cinco características para que se possa afirmar que é plenamente rica, originando resultados favoráveis ao trabalho, ou seja, que conduzem a um aumento da motivação interna, à satisfação e ao comportamento eficaz, caracterizado pelo bom desempenho, diminuição da rotatividade voluntária e do absentismo. Espera-se que estes resultados ocorram quando os trabalhadores experimentem três estados psicológicos críticos – experiência de significado do trabalho, experiência de responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados.

É postulado que um trabalhador experimentará um afeto positivo quando estes três estados estiverem presentes e que este afeto positivo reforça e serve como incentivo para o indivíduo continuar a tentar desempenhar a tarefa, resultando um ciclo positivo de motivação no trabalho, que se auto perpetua. Por sua vez, as cinco características centrais (autonomia, variedade, identidade, significado e feedback) são vistas como estimulando estados psicológicos particulares.

Segundo o modelo, a variedade, a identidade e o significado da tarefa conduzem ao significado percebido. Outra das características, a autonomia, promove sentimentos de responsabilidade pessoal. Por último, o conhecimento dos resultados é estimulado pelo *feedback*. De acordo com o modelo, o potencial do trabalho para gerar motivação é fornecido pela fórmula seguinte:

$$PMT = \left( \frac{\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Em que: PMT = Potencial Motivador do Trabalho

Quanto mais estes três estados psicológicos estiverem presentes, maior será a satisfação interna dos empregados quando têm um bom desempenho (Luthans, 2002). Segundo Hackman (citado por Luthans, 2002: 510), “O modelo postula que as recompensas internas são obtidas por um indivíduo quando ele toma conhecimento (*conhecimento dos*

---

*resultados*) de que ele próprio (*responsabilidade experimentada*) teve um bom desempenho numa tarefa importante para ele (*significado experimentado*)”. Estas recompensas internas têm um efeito de reforço nos empregados, levando-os a ter um bom desempenho. Quando tal não acontece, eles vão esforçar-se mais, de forma a obterem as recompensas internas associadas ao elevado desempenho (Luthans, 2002).

O modelo prediz que existem três características individuais que permitem compreender quem responde, ou não, positivamente à função que tem elevado potencial motivador. Estas características são a necessidade de desenvolvimento, a satisfação com aspetos do contexto e os conhecimentos, competências e capacidades.

O modelo das características do trabalho é avaliado pelo *Job Diagnostic Survey* (JDS), construído por Hackman e Oldham (1980). Os autores sublinham que é a perceção das características do trabalho, e não as propriedades objetivas, que influencia as atitudes e a motivação. Assim, o modelo centra-se nas relações entre características do trabalho percebidas – não objetivas – e as respostas afetivas à perceção do trabalho.

Foram apresentadas algumas das principais teorias da motivação e torna-se claro que esta é, geralmente, tratada como um problema individual. As diferentes teorias oferecem distintas respostas à questão “Como motivar os indivíduos?”. Contudo, apesar da relevância e da confirmação empírica que muitas teorias têm obtido, não é possível ignorar o facto de a motivação não ser apenas um fenómeno individual. As dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem. De acordo com Steiner (1972), a motivação pode ser prejudicada pelas características do grupo, ou seja, grupos demasiado grandes ou a falta de responsabilização individual podem degradar a motivação individual.

Existe, ainda, uma diversidade de pontos de vista sobre o que é que motiva as pessoas para desempenharem as suas funções ou tarefas. As explicações avançadas assentam, direta ou indiretamente, na satisfação de necessidades e na concretização de objetivos individuais. Do ponto de vista da gestão, interessa fundamentalmente a satisfação dos objetivos das organizações, isto é, a motivação tem que ser vista como um processo de fornecer aos membros das mesmas a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objetivos, através de comportamentos que se traduzem no máximo de



produtividade para as organizações, aumentando a área de coincidência dos objetivos individuais com os objetivos coletivos. Importa salientar que, embora sendo um elemento essencial, a motivação é um elemento do conjunto de fatores que contribuem para um bom desempenho. Outros elementos – competências requeridas – não podem ser esquecidos, sob pena de se dar à motivação um papel excessivamente preponderante no desempenho, uma vez que a sua contribuição depende da tarefa, dos objetivos e das pessoas.

### **2.3 – Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas em Psicologia das Organizações. Como assinala Benabou e Abravanel (1986), este interesse deve-se ao facto de ser considerada quer causa, quer consequência de outras variáveis organizacionais relevantes:

- A satisfação pode ser consequência de um trabalho motivador;
- Pode estar na origem de resultados desejados pela organização, como elevada produtividade, menos rotatividade voluntária e absentismo.

Alguns trabalhadores obtêm grande prazer e significado do seu trabalho enquanto outros o consideram enfadonho. Segundo Myers (1999), a resposta tem a ver com as diferenças individuais no que se refere às expectativas e, em particular, no grau em que o trabalho preenche essas expectativas.

Shepard (1981: 142) afirma que “Os indivíduos encontram-se cada vez mais insatisfeitos, em parte devido ao facto de que aquilo que era característico de um trabalho numa fábrica estar a ser aplicado nos escritórios, referindo que o trabalho era mais interessante antes do uso das tecnologias de informação. Agora o seu trabalho encontra-se mais simplificado mas requer um maior grau de eficácia e rapidez. Privados da sua liberdade de movimentação e interação com os colegas e clientes, muitos operadores das novas tecnologias sentem-se presos às máquinas. Como num trabalho fabril, muitos trabalhos de escritório envolvem uma extrema especialização, linhas de produção restritas, trabalho monótono e ruído”.

Existem claras diferenças entre aquilo que as pessoas esperam do seu trabalho e, por isso, claras reações a esse trabalho. Como assinala Hulin (citado por Muchinsky, 1999: 271), “Trabalhos com responsabilidade podem ser insatisfatórios para alguns devido à tensão e problemas que coexistem com a responsabilidade; outros podem considerar a responsabilidade como uma fonte de afeto positivo. Trabalhos desafiantes podem ser satisfatórios para alguns devido ao que sentem acerca de si próprios depois de completarem trabalhos difíceis; outros consideram tais situações irrelevantes”.

Brief (1998: 95) expressa a opinião de que “a satisfação no trabalho é influenciada diretamente pelo modo como os indivíduos interpretam o seu trabalho e essas interpretações são influenciadas tanto pelas suas personalidades como pelas circunstâncias objetivas dos seus trabalhos”.

Spector (1997: 30) assinala que os antecedentes da satisfação no trabalho podem ser classificados em duas teorias: “O primeiro, o próprio ambiente de trabalho e fatores associados ao trabalho podem ser influências importantes. Incluem fatores de como os indivíduos são tratados, a natureza da função, relações com os colegas e recompensas. O segundo, são os fatores individuais que os indivíduos trazem para o trabalho e inclui a personalidade e a experiência anterior. Os dois antecedentes frequentemente cooperam para influenciar a satisfação do empregado”.

Green (2000: 156) indica que “É difícil para os colaboradores executarem bem o seu trabalho quando tomam consciência de que as recompensas não são satisfatórias. As pessoas podem acreditar que são capazes de executarem bem (*confidence*) e que as recompensas virão em função do desempenho (*trust*), mas não estarão motivadas se acreditarem que as recompensas não serão satisfatórias”.

Rien (2001: 35) refere que “Os investigadores da área da Psicologia do Trabalho encontraram uma forte e positiva relação entre *empowerment* e satisfação no trabalho. Empregados que trabalham em organizações muito burocráticas manifestam baixa satisfação, enquanto os que têm expectativas claras e participam nas tomadas de decisão tendem a apresentar elevados graus de satisfação. Os estudos têm mostrado que o apoio por parte da gestão aumenta o grau de empenho e o moral e diminui o conflito no local de trabalho”.

---

Segundo Vecchio (2000), as organizações têm a obrigação moral de proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho recompensador ao nível pessoal, uma vez que estes passam a maior parte da sua vida adulta a trabalhar. Ainda segundo o mesmo autor, parece existir uma correlação positiva entre o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores com a satisfação no trabalho, ou seja, trabalhadores satisfeitos possuem melhores valores de saúde física e mental.

No entanto, é difícil distinguir com clareza qual é o fator primordial na relação entre satisfação e motivação, até porque é provável que estejam presentes outros fatores nesta relação, como o nível de instrução ou o salário. O nível hierárquico ocupado pelos trabalhadores será um fator que influencia a sua satisfação. As pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais elevados tendem a estar mais satisfeitas com o seu trabalho. Estas pessoas, normalmente, são mais bem pagas, têm melhores condições de trabalho e exercem funções que lhes permitem aplicar as suas capacidades e onde têm superior liberdade de ação (Newstrom e Davis, 1997).

Ainda segundo os mesmos autores, o tamanho da organização pode afetar a satisfação laboral. Existem estudos que revelam índices de satisfação dos trabalhadores mais elevados em organizações de menores dimensões. Por outro lado, foram encontrados resultados que mostram que as grandes organizações tendem a oprimir as pessoas, limitam a proximidade pessoal, a amizade e o trabalho de equipa em pequenos grupos, que são aspetos importantes para a satisfação laboral para muitos trabalhadores (Newstrom e Davis, 1997).

De acordo com Luthans (2002), existem três dimensões da satisfação no trabalho amplamente aceites pelos especialistas:

- *A satisfação laboral é uma resposta emocional a uma dada situação no trabalho: A satisfação não pode ser vista, mas apenas inferida;*
- *Frequentemente, a satisfação no trabalho é determinada pelo nível em que os resultados atingem ou excedem as expectativas: Se certos membros da organização consideram que trabalham mais do que outros mas que recebem menos recompensas, provavelmente irão ter uma atitude negativa em relação ao trabalho, chefe e/ou aos colegas. No entanto, se sentirem que estão a ser bem tratados e que existe equidade nas recompensas, presumivelmente demonstrarão uma atitude positiva ao nível laboral;*

- *A satisfação no trabalho representa várias atitudes relacionadas:* Ao longo dos anos foram identificadas cinco características laborais, tidas como as mais importantes de uma função, com as quais os empregados demonstram respostas afetivas (o trabalho em si, o salário, as oportunidades de progressão na carreira, a supervisão e os colegas).

Sendo a satisfação laboral uma resposta afetiva ou emocional de uma pessoa em relação a vários aspetos do seu trabalho, é necessário compreender as cinco características laborais suscetíveis de potenciar as respostas emocionais dos empregados. Estas características foram enunciadas no último ponto, relativo às dimensões da satisfação no trabalho, apresentadas por Luthans (2002), e que serão aprofundadas em seguida:

- *O trabalho em si:* a realização de tarefas interessantes, oportunidades de aprendizagem e hipóteses de obtenção de responsabilidades;
- *Salário:* a perceção da equidade, uma vez que os colaboradores vêem o salário como um reflexo da forma como a Gestão percebe a sua contribuição para a organização;
- *Oportunidades de progressão na carreira:* devido ao achatamento das organizações, a progressão profissional já não é feita tanto ao longo da cadeia hierárquica, mas mais ao nível horizontal, onde se privilegia um clima de trabalho positivo e oportunidades de desenvolvimento de competências e de crescimento pessoal;
- *Supervisão:* a existência de um clima participativo criado pela chefia é mais importante para a satisfação laboral do que apenas a participação numa decisão específica;
- *Grupo de trabalho:* apesar de este fator não ser essencial à satisfação laboral, no caso de existir um mau relacionamento entre os membros do grupo, isso poderá contribuir negativamente para a satisfação dos trabalhadores.

Um determinado nível de satisfação no trabalho potencia o surgimento de certas consequências para a organização e para os seus membros, sendo as principais as seguintes (Newstrom e Davis, 1997; Luthans, 2002; Buelens *et al.*, 2002):

- *Desempenho dos membros organizacionais:* não é possível afirmar a existência de uma associação forte entre a satisfação e o desempenho. Se as recompensas forem vistas como justas e equitativas, então a satisfação pode aumentar, pelo facto dos empregados acharem que estão a ser recompensados tendo em conta a sua prestação. Por outro lado, se as recompensas forem percebidas como inadequadas, a insatisfação pode aumentar. Em qualquer dos casos, o nível de satisfação conduz a um determinado nível de comprometimento que, por sua vez, afeta a dedicação, afetando eventualmente o desempenho. Isto toma forma sob um Ciclo Desempenho –

---

Satisfação - Dedicção, fazendo com que os gestores devam apoiar o desempenho dos empregados, o que provavelmente irá acarretar como benefício adicional o aumento da sua satisfação;

- *Turnover*: os estudos têm mostrado que empregados insatisfeitos são mais suscetíveis de abandonarem a organização. Contudo, uma elevada satisfação laboral, só por si, poderá não manter o *turnover* baixo; por seu turno, uma elevada insatisfação pode potenciar com maior probabilidade um elevado *turnover*. É importante considerar, todavia, a presença de outras variáveis na avaliação desta relação, tais como a idade, a antiguidade, o comprometimento ou, talvez mais importante, a conjuntura económica. Se a economia estiver bem e existir pouco desemprego, normalmente haverá maior *turnover* porque as pessoas estarão à procura de melhores oportunidades noutras organizações. Mesmo estando satisfeitas, muitos trabalhadores estão dispostos a sair, no caso das oportunidades noutra lugar serem melhores. Por outro lado, se for difícil arranjar emprego e se estiverem a ocorrer despedimentos ou fusões, as probabilidades dos empregados insatisfeitos se manterem nas suas funções são muito superiores.
- *Absentismo e atrasos*: quando se estuda a relação entre satisfação e absentismo, é importante fazer a distinção entre absentismo voluntário e involuntário. O absentismo involuntário não estará relacionado com insatisfação laboral. Quanto ao absentismo voluntário, a vasta maioria das pesquisas efetuadas só conseguiu encontrar, nos casos em que isso aconteceu, uma relação fraca e negativa entre estas duas variáveis. Deste modo, é pouco provável que os gestores possam conseguir uma diminuição significativa no absentismo se procurarem elevar a satisfação laboral. Quanto aos atrasos, quando são apenas ocasionais, podem estar razões legítimas subjacentes à sua ocorrência mas, quando se observa a existência de um padrão, poderá ser um sintoma de insatisfação, fraco envolvimento com o trabalho e que deverá merecer atenção por parte das chefias. No entanto, é necessário considerar acima destes fatores associados ao atraso a existência de penalidades e incentivos formais da organização, bem como as pressões sociais, que podem ter um papel no que toca à decisão de um trabalhador em chegar tarde.
- *Stress ocupacional*: O *stress* pode ter efeitos muito prejudiciais sobre o comportamento organizacional e sobre a saúde do trabalhador. O *stress* está associado de forma positiva com o absentismo, o *turnover*, doenças cardiovasculares e infeções virais. Existem estudos que demonstram a existência de uma relação negativa e forte entre esta variável e a satisfação laboral. Assim, é aconselhável que os gestores procurem diminuir os níveis de *stress* ocupacional mediante o aumento da satisfação laboral.

No âmbito da satisfação, é importante abordar o relacionamento que esta variável mantém com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Os CCO constituem um dos tipos de comportamento extra papel. Rego (2002) aponta 4 implicações associadas aos comportamentos extra papel:

- O comportamento tem de ser voluntário, ou seja, não faz parte das obrigações formais do cargo nem está prescrito formalmente, não podendo ser formalmente recompensado (no caso de existir) ou penalizado (no caso de não existir);
- O comportamento é intencional, isto é, ele manifesta o comportamento de forma ativa e propositada;
- O comportamento é positivo para a eficácia organizacional;
- O comportamento não pressupõe interesse por parte de quem o executa, atuando o membro organizacional em prol de alguém ou algo que não ele próprio (mas a ausência de interesse não é imperativa).

Todavia, Rego (2002) aponta que não é fácil realizar a distinção entre comportamentos próprios do papel e extra papel. Este autor (2002: 5) advoga então que é “mais importante do que saber se um dado comportamento é próprio do papel ou extra papel, é saber se ele é pertinente para o funcionamento eficaz das organizações...e quais as razões pelas quais as pessoas o levam a cabo”.

O CCO é o tipo de comportamento extra papel mais amplamente estudado e teve o seu nascimento com a tentativa realizada por Bateman e Organ, em 1983, (referidos por Rego, 2002), de relacionar as variáveis desempenho e satisfação. Desde essa altura, e em resultado de posteriores investigações em torno da temática, podem ser distinguidas sete grandes dimensões pertencentes aos CCO (Rego, 2002), a saber: comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Organ (referido por Rego, 2002) procedeu a uma reconceptualização do conceito de CCO, reconvertendo-o naquilo a que chama de “Desempenho Contextual” (DC). O Desempenho Contextual contribui para a eficácia organizacional através de formas que ultrapassam as competências e atividades previstas nas descrições funcionais, podendo prejudicá-la ou melhorá-la. Alguns exemplos que se enquadram no DC são a ajuda e cooperação a colegas de trabalho, persistência e entusiasmo em prol das atividades formalmente estabelecidas e previstas ou a defesa e o apoio aos objetivos organizacionais. O que acontece é que, estes exemplos costumam fazer parte dos critérios da avaliação do desempenho, só que são, muitas vezes, ignorados e excluídos. Assim, através desta reconceptualização do CCO tradicional percebe-se que o novo CCO, enquanto Desempenho

Contextual, não é necessariamente um comportamento extra papel nem um comportamento não-recompensado, mas sim um comportamento que apoia a conservação e intensificação do contexto laboral.

No que respeita à relação entre satisfação laboral e comportamentos de cidadania organizacional, existem duas bases conceptuais que apoiaram os primeiros estudos da mesma. Dois investigadores, Bateman e Organ (referidos por Rego, 2002), primeiro serviram-se da teoria da troca social para estudarem a associação entre estas variáveis. Esta teoria pressupõe que, sob determinadas condições, os indivíduos agem de forma recíproca para com aquelas que as beneficiam. Se os esforços dos responsáveis da organização originarem satisfação, e se forem percebidos como naturais e não-manipulativos, os que beneficiam desses esforços irão exibir comportamentos de cidadania. A outra base conceptual a que Bateman e Organ recorreram conjectura que os comportamentos de ajuda (ou pró-sociais) exibidos tinham mais hipóteses de ocorrerem quando as pessoas se encontravam naquilo a que se chama por *afeto positivo*. Os trabalhadores com maiores níveis de satisfação exibiam comportamentos pró-sociais e de cidadania.

De acordo com Buelens *et al.* (2002), numa meta-análise realizada sobre 28 estudos distintos, que abrangeu 6.746 indivíduos, verificou-se a existência de uma associação positiva e fraca, mas dotada de significância estatística, entre a satisfação e os CCO. Assumindo então que trabalhadores mais satisfeitos tendem a adotar mais CCO, Buelens *et al.* (2002) referem que os CCO eram mais fortemente influenciados pela liderança e condições de trabalho do que pela personalidade do empregado.

A motivação e a (in)satisfação no trabalho formalmente definido são o grau segundo o qual os indivíduos veem de forma positiva ou negativa o seu trabalho. É uma atitude ou resposta emocional às tarefas executadas no trabalho, assim como às condições físicas e sociais desse ambiente.

A satisfação no trabalho é apenas uma entre inúmeras atitudes que influenciam o comportamento humano no local de trabalho. Está fortemente ligada ao comprometimento do indivíduo com a organização e ao seu envolvimento. Portanto, se a satisfação no trabalho é sinónimo de alto desempenho, pode-se afirmar que a satisfação gera o desempenho; o

desempenho causa a satisfação e as recompensas geram tanto desempenho como satisfação. Com a insatisfação ocorreria o inverso.

## 2.4 – Formação e desenvolvimento das pessoas

No ambiente mais competitivo em que as organizações operam, cada vez mais se assiste a uma consciencialização em torno do aumento e aperfeiçoamento dos conhecimentos, competências e aptidões dos recursos humanos. As organizações chegaram à conclusão de que, possuindo trabalhadores com competências e aptidões técnicas mais desenvolvidas, com competências comportamentais mais aperfeiçoadas, existe uma maior criação de valor, tanto para elas, como para o público que pretendem atingir.

A formação do potencial humano visa promover o conjunto de capacidades e competências e, a um nível menor, de conhecimentos e atitudes necessárias ao desempenho eficiente de uma função. A formação deve permitir incrementar os desempenhos profissionais e, por essa via, a *performance* das organizações (Oliveira, 2012).

Almeida e Rebelo (2004) verificam que “é aquando de recrutamento que os empregadores tendem a atribuir uma maior importância à perceção da personalidade, ao potencial dos indivíduos, ou seja, à capacidade de aprendizagem, ao investimento no trabalho e ao serviço da empresa, à expressão oral e escrita, à análise e resolução de um problema, às capacidades de adaptação, iniciativa e criatividade”. Para estes autores, é possível constatar uma evolução nas formas de organizar as atividades de trabalho e a formação nas empresas, assim como nas formas de avaliar os trabalhadores.

De acordo com Walker (citado por Cruz, 1998: 22), o conceito de formação profissional surge associado a “processos de aprendizagem que visam o desempenho de tarefas vocacionais”, as quais são, de um modo geral, planeadas pela organização e têm por objetivo o “desenvolvimento sistemático de atitudes, conhecimentos e competências que configuram padrões comportamentais necessários ao desempenho adequado de tarefas” (Latham, citado por Cruz, 1998: 22).

O maior ou menor grau em que as competências adquiridas num determinado programa profissional são transferíveis para outros contextos, permite a distinção entre



formação específica e formação geral (Stevens e Walsh, referidos por Cruz, 1998). A primeira contribui para o aumento da produtividade dos participantes na organização que promoveu a formação, a segunda aumenta a produtividade potencial dos indivíduos em geral, tornando-os atraentes para outras organizações (elevada transferibilidade de práticas e conteúdos para outros contextos).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a formação tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares da organização, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros que os indivíduos possam vir a exercer, a mudança nas atitudes das pessoas a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais recetivas às técnicas de supervisão e de gestão.

A formação é um dos recursos do desenvolvimento pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano para enfrentar as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho. De acordo com Boog (2001), a formação começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade num ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava atender.

As ações de formação profissional enquadram-se nos programas de desenvolvimento de recursos humanos planeados pelas organizações e, para Oakland (2002), a formação do pessoal é o principal fator para melhorar o desempenho organizacional. No entanto, a prática da formação profissional dos recursos humanos não tem a mesma intensidade em todas as organizações. Para Cruz (1998), existem quatro grandes fatores que influenciam a prática da formação profissional nas organizações e, mais concretamente, nas organizações empresariais, como as da Banca:

- *Pressão competitiva e estratégia organizacional:* Uma organização empresarial responde à competição através do desenvolvimento de novos produtos/serviços, mudanças na tecnologia utilizada, redução de custos ou introdução de novos modelos gestionários.

Tais práticas, muitas vezes, realçam défices de competências por parte de diversos atores organizacionais, levando a que surja um ímpeto à criação de programas de

formação profissional na organização. Segundo Scott e Meyer (referidos por Cruz, 1998), pelo facto das organizações atuais serem complexas, requerendo recursos humanos com mais competências, que saibam operar com tecnologias mais especializadas e gerir sistemas internos mais complicados e ambientes mais instáveis, o investimento em formação afigura-se como uma resposta apropriada. Quanto à mudança tecnológica, dependendo das tecnologias envolvidas e da intensidade da mudança, ela requererá um determinado investimento em formação profissional, até porque os gestores preocupam-se com o eventual (in)sucesso dessa mudança.

- *Mercado de trabalho externo:* A organização avalia qual a forma mais vantajosa para suprir o défice de competências observado. As soluções giram em torno de dois eixos – realização de programas de formação ou contratação no exterior de profissionais com as competências necessárias. A solução escolhida depende da avaliação dos custos económicos em causa.
- *Mercado de trabalho interno, os atores internos e os sistemas:* Ao nível do *mercado interno*, quando as organizações reduzem pessoal, os trabalhadores que permanecem têm de adquirir novas competências. Mas, o que algumas vezes acontece é que os programas de formação destinam-se mais a não perturbar a motivação dos empregados que ficam na organização, e menos para desenvolverem as suas competências.

Quando as organizações pretendem aumentar a sua força de trabalho, possuem um grande *turnover* em certas funções nucleares, perspetivam a formação como um fator crucial para o recrutamento e manutenção de colaboradores excelentes. No caso das organizações que têm tradição no que toca a recrutamentos de qualidade e na retenção de trabalhadores, estas olham para a formação como um instrumento de GRH fulcral para a mudança organizacional. Quanto aos *atores internos e sistemas*, estes implicam a participação dos diferentes níveis de gestão nas atividades ligadas à formação, a elaboração de uma estratégia organizacional que contemple devidamente a formação profissional no seio da organização, bem como a existência de uma política de formação bem definida e estruturada.

A formação pode ser vista como um constrangimento imposto pela competitividade do mercado (visão cética) ou como uma mais-valia para os determinantes organizacionais (visão positiva), onde a formação contribui para ganhos de eficiência e qualidade, bem como potencia a adesão dos empregados à cultura dominante. Para que a prática da formação profissional se desenvolva convenientemente na organização, o planeamento estratégico deve articular-se com os planos formativos através de uma estrutura integrada. É preciso levar em consideração os constrangimentos financeiros e temporais, que podem inibir o desenvolvimento dos programas de formação. Há que ter em atenção a eventual necessidade de abandono temporário do local de trabalho durante o período formativo, que pode ter de enfrentar a resistência das chefias, por não quererem dispensar os trabalhadores. O *e-learning*,

---

a formação *on-the-job* e uma calendarização que contemple módulos formativos ao longo do tempo são opções que podem diminuir o impacto negativo dos constrangimentos.

Ainda no âmbito dos sistemas, é relevante observar a relação sindicatos – formação - empresas. Os sindicatos podem ser uma fonte positiva para o desenvolvimento da formação profissional nas organizações por duas grandes vias – a primeira diz respeito ao *downsizing*, onde as empresas utilizam os investimentos em formação de modo a manterem uma aliança com os sindicatos, de modo a evitar os conflitos laborais, havendo uma atenuação das consequências do despedimento, proporcionando programas de formação aos empregados que vão ser despedidos e mais formação aos que se mantêm; a segunda via, passa pelo reconhecimento, por parte dos sindicatos, de que a formação profissional potencia a mobilidade laboral, fazendo com que os trabalhadores tenham mais possibilidades de emprego, levando assim os sindicatos a pressionarem as empresas a investirem mais em formação.

- *Apoios externos à formação profissional*: Os clientes e consumidores esperam cada vez mais produtos e serviços de mais qualidade vindos das organizações. Em consequência, as organizações enveredam por programas orientados para a qualidade, como a certificação. A Gestão pela Qualidade Total ou a Metodologia Seis Sigma mobilizam atividades de formação profissional, orientadas para as atividades existentes e para novas. Os fornecedores de serviços de formação são outro dos apoios externos que pode incrementar a formação profissional nas organizações.

Em Portugal, a formação faz-se, sobretudo, ao nível intraempresa, onde a periodização das ações de formação é acertada com os fornecedores da formação. Além disso, cada vez mais diminui a existência de ações formativas de 30 horas ou mais, para que os custos da ausência prolongada dos trabalhadores na organização sejam atenuados. Um terceiro apoio para o desenvolvimento da formação profissional nas organizações consiste nos incentivos financeiros às empresas, que diminuem os seus custos associados à formação, fazendo com que estas possam realizar maiores investimentos na mesma.

Existem quatro grandes áreas de intervenção, respeitantes à formação profissional (Marques, Cunha, Mil-Homens e Fernandes, 1994):

- *Transmissão de informação*: A organização transmite um leque de conteúdos programáticos aos seus colaboradores, referentes à própria organização, clientes, produtos/serviços, etc.;

- 
- *Alteração de atitudes:* O objetivo é mudar as atitudes e comportamentos dos empregados em relação ao trabalho. A formação profissional, neste caso, pode assumir um pendor mais comportamental, orientando-se às motivações dos trabalhadores, liderança ou outro aspeto que possa facilitar a mudança organizacional num determinado sentido;
  - *Desenvolvimento de capacidades:* Aqui, a intenção é aumentar e aperfeiçoar as competências e capacidades dos empregados diretamente relacionadas com as respetivas funções – é uma formação orientada para o trabalho;
  - *Desenvolvimento de conceitos:* Nesta última modalidade, a formação profissional dirige-se a domínios mais holísticos e que estão indiretamente associados às tarefas desempenhadas pelos empregados. Com este tipo de formação, pode-se facilitar a aplicação de determinados princípios de gestão, desenvolver o pensamento estratégico e global dos quadros da organização.

Como já foi referido anteriormente, a formação é crucial para o desenvolvimento organizacional e permite uma melhor utilização do potencial humano existente. Todavia, a formação profissional precisa de ser planeada de uma forma sistemática e objetiva, se é pretendido que seja eficaz. A formação deve ser contínua e contemplar não apenas as mudanças técnicas e tecnológicas, mas também as que acontecem no ambiente onde a organização opera, a sua estrutura e as pessoas. Para Oakland (2002), as atividades associadas à formação profissional devem ser perspectivadas como um ciclo de melhoria, cujos elementos são os seguintes:

- *Assegurar que a formação está ligada à política e à estratégia:* As organizações devem definir claramente as suas políticas e estratégias, as quais devem conter os princípios e metas, tudo incluído numa estrutura onde as atividades de formação são planeadas e operadas;
- *Disponibilizar as responsabilidades da formação:* A formação deve ser da responsabilidade da gestão de linha, existindo também importantes papéis para o gestor de recursos humanos e os seus colegas. O responsável da formação aplica a política de formação pelas categorias profissionais visadas. Como principais atividades, ele elabora, realiza e controla a aplicação do plano de formação, para além de coordenar e animar os elementos do serviço de formação. O responsável da formação também atua como elemento de ligação com o conjunto dos responsáveis dos serviços que utilizam a formação profissional;
- *Definir os objetivos da formação:* A gestão de topo deve assegurar que os objetivos são clarificados e que as prioridades são estabelecidas, e os objetivos devem ser realistas e alcançáveis. Além disso, é importante que os principais problemas sejam identificados em todas as áreas organizacionais;

- 
- *Estabelecer a organização da formação:* Nas organizações, o responsável geral por verificar que a formação está organizada de forma adequada deve ser um ou mais gestores seniores. Todos os gestores têm responsabilidade por assegurarem que o seu pessoal é formado adequadamente e que é competente na sua função – uma responsabilidade que deve estar formalizada, através da sua inclusão na descrição de funções. A questão do facto da gestão de linha (como responsável prática da formação) necessitar de apoio especializado, deve ser atendida quando os objetivos são identificados. Muitas vezes, é necessário o recurso a especialistas que podem ser da organização ou não, conforme a situação assim o exigir;
  - *Especificar as necessidades de formação:* Nesta fase, avaliam-se e clarificam-se as necessidades específicas de formação, respondendo às seguintes questões:
    - a) Quem necessita de formação?
    - b) Quais as competências que são necessárias?
    - c) Quanto tempo é que a formação deve durar?
    - d) Quais os benefícios que são esperados?
    - e) A necessidade de formação é urgente?
    - f) Quantas são as pessoas envolvidas?
    - g) Quem é que irá executar a formação atual?
    - h) Quais os recursos que são precisos (dinheiro, pessoas, equipamento, instalações, recursos externos);
  - *Preparar os programas e os materiais de formação:* A gestão de linha deve participar na criação dos programas e deve ficar com a responsabilidade final pelo que é implementado. Os programas de formação devem incluir:
    - a) Os objetivos de formação, expressos em termos do comportamento desejado;
    - b) O conteúdo da formação;
    - c) Os métodos que têm de ser adotados;
    - d) Quem é responsável pelas várias partes do programa;
  - *Implementar e monitorar a formação:* A efetiva implementação dos programas de formação requer comprometimento e ajustamento, quer por parte dos formadores quer dos formandos. A formação é um processo progressivo, que deve levar em conta quaisquer problemas de aprendizagem dos formandos;
  - *Avaliar os resultados:* Para verificar se é necessária mais formação profissional, a gestão de linha deve rever o desempenho quando a formação é terminada. Por mais que a formação seja boa, se não for valorizada e construída pelos gestores e supervisores, os seus efeitos podem ser diminutos;

- *Rever a eficácia global:* A gestão de topo exige um sistema em que são tomadas decisões em intervalos regulares e devidamente fixados sobre a política e estratégia de formação, os objetivos de formação e a organização da formação;

Mesmo que a política de formação se mantenha, existe uma necessidade permanente de estabelecimento de novos objetivos de formação, quer para a promoção de mudanças do trabalho, quer para o aumento dos padrões já alcançados. A finalidade das auditorias e revisões ao sistema de gestão permitem avaliar a eficácia das atividades organizacionais e podem proporcionar informação útil para a identificação das necessidades mutáveis de formação.

A organização da formação também deve ser sujeita a revisão, à luz dos novos objetivos, e aqui também é essencial procurar a melhoria contínua. A formação profissional nunca deve ser estática e a eficácia dos programas e métodos de formação deve ser avaliada e revista de forma sistemática.

Para ser bem-sucedida, deve haver um seguimento às ações de formação, o qual pode assumir muitas modalidades. No entanto, os gestores devem liderar, concebendo os projetos de melhoria adequados. Por exemplo, aquando da introdução de métodos para melhoria dos processos existentes, a melhor estratégia será de natureza incremental, começando em menor escala, para se ir acumulando gradualmente uma determinada quantidade de conhecimento e experiência. As melhorias numa ou duas áreas da organização podem estabelecer as novas técnicas como métodos fiáveis (Oakland, 2002).

Para Oakland (2002), uma boa estratégia é a realização de uma ação de formação, seguida por alguns *workshops*. Por exemplo, uma ação de formação profissional de um ou dois dias deve ser seguida, passadas duas semanas, por um *workshop* com a duração de meio ou de um dia, onde os participantes da ação de formação inicial apresentam os resultados dos seus esforços para a melhoria do trabalho e do uso dos novos métodos. A continuidade de tais *workshops* pode potenciar a criação de equipas de melhoria ou incentivar a presença em ações de formação profissional.

É opinião de Donnelly *et al.* (2000) que a formação se encontra geralmente associada ao pessoal operacional e o desenvolvimento se associa ao pessoal de gestão. Os objetivos do desenvolvimento de gestores consistem em garantir o êxito da organização a longo prazo, em

assegurar substituições competentes, em criar equipas eficientes que trabalhem bem em conjunto e em capacitar cada gestor para utilizar todo o seu potencial. O desenvolvimento de gestores pode ser igualmente necessário devido a uma elevada rotação de executivos, à diminuição dos talentos de gestão e à importância atribuída à educação e ao desenvolvimento ao longo da vida. De acordo com Donnelly *et al.* (2000), o desenvolvimento de gestores consiste no processo de formar pessoal selecionado no sentido de adquirir os conhecimentos e as competências necessárias para a gestão em cargos futuros.

Meignant (2003) conclui que o paradigma da formação na empresa, em que a formação é antes de mais um instrumento de adaptação da mão-de-obra às exigências da organização do trabalho, está hoje largamente obsoleto. Dá lugar a um paradigma mais exigente em que a gestão da competência individual e coletiva é a chave da antecipação permanente pela organização das exigências do ambiente que a financia, diretamente (clientes, acionistas) ou indiretamente (contribuintes, utentes).

Almeida (2001) refere que a política de formação constitui um verdadeiro desafio para os bancos, no sentido da adaptação do seu acervo de recursos humanos, o que exige um esforço de adaptação do aparelho de formação. Os conteúdos formativos têm vindo a alterar-se sucessivamente em função dos mercados em permanente mudança e em crescente competitividade, procurando dotar os colaboradores da Banca das técnicas e dos comportamentos indicados para as competências comerciais e de gestão. Considerando que a formação é vista como uma componente fundamental para a rendibilidade dos bancos, os programas de formação são orientados para o desenvolvimento das competências necessárias para um desempenho ótimo das tarefas e funções, acompanhado por uma crescente responsabilização dos indivíduos pela performance e resultados do seu trabalho.

A formação sendo concebida para melhorar as capacidades de um indivíduo para executar o seu trabalho atual deve ser considerada como um processo contínuo de ajudar os colaboradores a alcançar um elevado desempenho. A formação responde, simultaneamente, aos desejos dos colaboradores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objetivos: satisfação profissional e *performance* económica. Nos dias de hoje, a competitividade, a introdução de novas tecnologias, o achatamento dos níveis hierárquicos, a necessidade de trabalhadores flexíveis, criativos e com capacidade de adaptação e de decisão impõem, numa base permanente, a transmissão não só de

competências operativas, mas também o desenvolvimento de conhecimentos, valores, capacidade de compreensão e de intervenção crítica.

As organizações estão cada vez mais a dar importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores, procurando que estes expandam os seus conhecimentos, as suas competências e as suas aptidões. O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e, conseqüentemente, gerando um bom clima organizacional.

Através da gestão do desempenho, as organizações podem utilizar os seus recursos humanos de forma mais eficiente (Oakland, 2002). A gestão do desempenho consiste na clarificação de responsabilidades, no desenvolvimento de indicadores de desempenho e definição de objetivos, culminando na elaboração de planos de ação.

O estabelecimento adequado de objetivos no seio de uma organização deve pressupor uma clara definição e atribuição de responsabilidades no seio da estrutura de recursos humanos. É importante que os empregados disponibilizem a sua total cooperação e comprometimento com os objetivos traçados, se se pretende que estes sejam alcançados, ou até superados. No entanto, para que os trabalhadores aceitem a sua quota de responsabilidade, devem ser-lhes proporcionadas condições para que participem na preparação e acompanhamento das iniciativas destinadas ao alcance dos objetivos traçados.

Algumas organizações, no âmbito das suas políticas de gestão de recursos humanos, concebem uma abordagem de “total envolvimento”, que salienta a necessidade de participação de cada empregado e procura obter o seu comprometimento (Oakland, 2002).

A gestão organizacional é otimizada quando congrega um sistema e um clima onde os empregados podem exercer autocontrolo sobre as suas atividades. De forma a potenciar o desempenho organizacional, devem-se estabelecer padrões de desempenho em todas as áreas da organização, suportadas por descrições de funções e ações de formação adequadas, de forma que esses mesmos padrões sejam alcançados (Oakland, 2003).



---

O processo de gestão do desempenho, destinado a potencializar o desenvolvimento e a participação das pessoas, consiste na execução das seguintes etapas (Oakland, 2002):

- *Clarificação de responsabilidades:* As descrições funcionais devem ser atualizadas e revistas em conjunto com cada subordinado, de forma a assegurar a sua pertinência. O formato das descrições de funções deve ser normalizado no seio de uma organização, contendo uma declaração quanto à finalidade geral, relacionamentos profissionais preconizados, responsabilidades e prioridades.

Deve existir um acordo entre os gestores e os subordinados, particularmente no que concerne às prioridades, para que as áreas críticas sejam atendidas de forma otimizada. Deve ser dada a cada participante uma oportunidade para rever o seu papel atual, observar a necessidade de alteração dos aspetos que o empregado considere merecedores, bem como permitir que os colaboradores se envolvam mais nas áreas em que considerem que possam contribuir com mais-valia:

- *Desenvolvimento de indicadores de desempenho e objetivos:* Os indicadores constituem os meios pelos quais o desempenho é avaliado. Para que sejam dotados de sentido, eles devem ser:

*Mensuráveis:* Os indicadores devem conduzir a objetivos de desempenho quantificáveis e tangíveis. Os resultados das diferentes áreas devem ser registados, verificáveis e observáveis (percentagens, rácios, custos);

*Relevantes:* Os indicadores devem estabelecer a ligação entre áreas específicas de responsabilidades e os objetivos de desempenho individuais, para que se verifique a existência (ou não) de progresso.

*Importantes:* Os indicadores devem ser desenvolvidos para as atividades que têm um impacto significativo para o colaborador, para o departamento e para a organização.

Através da criação e definição de objetivos de desempenho, passa a existir uma orientação e comunicação claras dos níveis pretendidos de resultados e é um processo conjunto, entre o gestor e os seus subordinados. Se se deseja que haja um pleno comprometimento de ambas as partes, deve existir uma negociação, que toma a forma de um “contrato de desempenho”. Assim que os indicadores são acordados, é imperativo que os resultados desejados sejam atingidos.

---

Quanto maior a participação dos colaboradores, maior será a sua motivação para alcançar o que foi acordado. Os objetivos de desempenho acordados devem ser:

- *Desenvolvidos de forma participativa:* Através de interação entre o gestor e os subordinados, originando um acordo mútuo. As negociações devem ser analíticas e lidar com todos os aspetos do assunto;
- *Desafiantes mas alcançáveis:* Quando os indivíduos fazem pressões em torno de objetivos que são muito baixos ou demasiado altos, eles tendem a ser motivados mais pelo receio do fracasso do que pela necessidade do alcance. Os recursos humanos que pretendem isto, desejam que o alvo seja seguro de atingir e, assim, assegurando-se que têm sucesso, ou então, tendo um objetivo tão elevado, descomprometer as pessoas, de modo que ninguém o leve a sério. Para lidar com estas duas situações, devem existir três níveis para os objetivos de desempenho – mínimo aceitável (é o nível mínimo de desempenho que assegura a manutenção do indivíduo na organização, não requerendo por isso, negociação), acima da média e excelente (devem ser negociados, para o que se estabelecem metas realistas mas desafiantes e, assim que tiverem sido acordados, a escolha do caminho a seguir é do subordinado – existindo uma distribuição das recompensas em conformidade);
- *Claros quanto às expectativas de desempenho:* A meta deve estar expressa de forma clara e associada a um prazo temporal específico;
- *Abrangidos pelo âmbito de controlo do trabalhador:* A responsabilidade pelo desempenho deve encontrar-se nos limites da autoridade delegados. Um trabalhador não pode ser responsabilizado por atividades que não controlou ou influenciou de forma direta.
- *Preparação de planos de ação:* É ponto assente que para os objetivos serem atingidos, deve existir algum tipo de plano de ação. Os planos devem estipular as ações dos trabalhadores visados e serem revistos periodicamente, de acordo com os padrões pretendidos.

As organizações estão cada vez mais a apostar no trabalho em equipa como forma de potenciar o desenvolvimento dos seus recursos humanos. Como a grande maioria dos processos organizacionais está para além do controlo de apenas um indivíduo, o trabalho em equipa assume-se como a melhor solução para o desenvolvimento das organizações e dos respetivos recursos humanos. Quando as equipas são desenvolvidas e geridas de forma adequada, elas melhoram os processos organizacionais, originando resultados superiores do ponto de vista da eficiência e, conseqüentemente, da economia.

De acordo com Oakland (2002), o trabalho em equipa produz confiança entre os seus membros, melhora a comunicação e desenvolve a interdependência. Além disso, cria um ambiente onde as pessoas podem crescer e utilizar todos os recursos de forma eficaz e eficiente, para que haja a melhoria contínua na organização. À medida que os empregados crescem, a organização também cresce. Para isso, é necessário o comprometimento da gestão de topo, um clima organizacional adequado e um mecanismo que permita que as contribuições dos indivíduos sejam eficazes.

Para que as pessoas se desenvolvam no seio de uma organização, é importante que lhes seja dado *empowerment*, algo que requer um verdadeiro esforço e comprometimento dos gestores e supervisores, de modo a que seja posto em prática. É necessário encorajar ideias e sugestões vindas dos trabalhadores, principalmente através do seu envolvimento em atividades de grupo ou em equipa. Em consequência, obtém-se envolvimento total dos colaboradores.

Tuckman (referido por Oakland, 2002), aponta para a existência de 4 fases principais aquando do desenvolvimento de uma equipa:

- *Consciencialização*: Os sentimentos, fraquezas e erros são disfarçados, pouca atenção é dada aos valores e perspetivas dos outros, as pessoas conformam-se com linhas delineadas e não existe um entendimento partilhado sobre o que é preciso ser realizado;
- *Conflito*: A equipa torna-se mais introspetiva, existindo maior compreensão com os valores, perspetivas e problemas dos outros membros da equipa. Também é uma fase mais arriscada, uma vez que são trazidos “à tona” assuntos pessoais;
- *Cooperação*: É uma abordagem mais aberta e sistemática, levando a uma forma de trabalho mais clara e metódica. Existe uma maior valorização das diferenças dos membros da equipa, como também se consideram as várias alternativas e se preparam planos detalhados. Há uma recolha sistemática de informação e faz-se uma revisão do progresso para a realização de melhorias;
- *Produtividade*: A liderança é ajustada à situação, existe flexibilidade, são empregues as energias de todos e considerados os princípios básicos e os aspetos sociais das decisões organizacionais.

Depois de cumpridas estas 4 fases com sucesso, a equipa deve ser eficaz e evidenciar (Oakland, 2002):

- 
- *Objetivos claros e metas de desempenho acordadas:* As pessoas só estarão comprometidas com os objetivos se se identificarem com eles e possuírem um sentimento de posse em relação aos mesmos (têm de ser acordados);
  - *Abertura e confrontação:* Os membros devem poder expressar as suas visões, diferenças de opinião, interesses e problemas, sem terem receio de serem vistos como ridículos ou de serem antagonizados;
  - *Apoio e confiança:* Quando os membros, individualmente, não sentem que devem proteger o seu território ou função e estão aptos a falar à vontade com os colegas, surgem oportunidades para a criação de confiança e de apoio;
  - *Cooperação e conflito:* Num clima de confiança, as pessoas estão mais preparadas para se envolverem e comprometerem, a informação é partilhada e não escondida, os indivíduos ouvem as ideias dos outros. Existe também uma maior entreatajuda e a cooperação eleva o moral, em que os membros aceitam as forças e fraquezas uns dos outros, e dão contribuições com os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. Não existem inibições quanto a usar as aptidões dos outros para resolver os próprios problemas. Os conflitos também são percecionados como uma parte necessária e útil da vida organizacional, em que a equipa utiliza os resultados dos conflitos para alcançar objetivos. Os conflitos impedem que a equipa se torne complacente e preguiçosa, potenciando a geração de novas ideias;
  - *Boas tomadas de decisão:* Tomando decisões eficazes, as equipas desenvolvem a capacidade de recolha rápida de informação, para depois discutir abertamente as alternativas possíveis. A equipa torna-se comprometida com as suas decisões e passa rapidamente à ação;
  - *Liderança apropriada:* Uma equipa eficaz tem um líder cuja responsabilidade é o alcance de resultados através dos esforços de um número de pessoas. O poder e autoridade podem ser aplicados sob diferentes formas e os membros da equipa frequentemente preferem estilos de liderança diferentes. Ao nível coletivo, uma equipa eficaz normalmente discute as alternativas de liderança de uma forma aberta e franca;
  - *Revisão dos processos da equipa:* Uma equipa eficaz compreende o seu próprio carácter e o seu papel no seio da organização, mas também a forma como decide, lida com conflitos, etc. O processo da equipa permite a esta aprender em resultado da experiência e melhorar conscientemente o trabalho em equipa. Isto faz-se, por exemplo, através de um observador, pelo *feedback* de um membro da equipa ou por uma discussão geral do grupo, relativa ao seu desempenho;
  - *Sólidos relacionamentos intergrupais:* Uma organização só irá conseguir os máximos benefícios se as suas várias equipas trabalharem de forma conexas e concertadas;
  - *Oportunidades individuais de desenvolvimento:* Uma equipa com elevado desempenho procura aproveitar as competências dos seus indivíduos e assegura que eles prestam atenção ao desenvolvimento das suas competências individuais. Para além disso, tentam criar oportunidades para que os elementos cresçam e aprendam e, se puderem, desfrutem disso.

Para Almeida (2001), a evolução do mercado bancário influenciou a forma de trabalho dos colaboradores sendo que, por um lado, se exige dos funcionários, dos menos aos mais qualificados, uma mudança considerável das suas competências (mais exigentes e mais complexas) e dos modos de intervenção (ao nível do aconselhamento, por exemplo), uma vez que as operações de maior complexidade, tradicionalmente responsabilidade dos quadros, passam a ser acessíveis a outros colaboradores por via dos meios informáticos, solicitando-lhes uma formação elevada em permanente atualização; por outro lado, a intensificação da concorrência, a desregulamentação e o alargamento das fronteiras passam a exigir dos funcionários das redes comerciais um papel ativo na prospeção de novos clientes, nas operações de *marketing*, nos estudos de mercado e, sobretudo, no tratamento individualizado de cada cliente.

Investir no desenvolvimento das pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam na organização, uma vez que os resultados decorrem das atividades do coletivo. A gestão de competências assume um carácter marcadamente estratégico para os profissionais, correspondendo ao conceito de *core competencies*, proposto por Hamel e Prahalad (1994), isto é, um sistema estruturado de competências, tecnologias, processos e soluções organizativas que interagem para gerar e manter uma vantagem competitiva decisiva num determinado sector de atividade. Como componentes inclui-se as lições da experiência, as metas de desenvolvimento individual, os projetos em curso e as relações externas e interprofissionais.

É opinião de Domingues (2003: 368) que “Considerar os indivíduos como os elementos base da organização, resulta na capitalização que eles trazem à função, ou seja, a sua competência”. Assim, as organizações do futuro vão-se construir em torno das pessoas o que significa que a tónica será colocada sobre as competências individuais.

Abordou-se a liderança organizacional, a motivação e a satisfação no trabalho, bem como a formação e o desenvolvimento das pessoas no sentido de delinear o referencial teórico que norteia este estudo. Todavia, a incidência do estudo irá abarcar, em particular, o papel das lideranças institucionais e a sua relação com os aspetos motivacionais e de desenvolvimento pessoal dos colaboradores sem funções de liderança do Crédito Agrícola.

### **Capítulo 3 – MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES**

A revisão da literatura, apresentada no capítulo anterior, propôs-se incidir sobre as temáticas com maior importância para a problemática em análise e, assim, reconhecer as participações fundamentais para a percepção dos temas em estudo. Em face disso, as questões pertinentes de investigação são:

- a) A evolução da atividade bancária e financeira tem contribuído para o desenvolvimento dos profissionais do CA e é fator de motivação, satisfação de desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores?
- b) O papel desempenhado pelas lideranças institucionais é perspectivado como um importante meio de desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados e estes possuem um desejo intrínseco de aperfeiçoamento pessoal?
- c) Quais os fatores que são suscetíveis de motivar e satisfazer os liderados e de que forma as lideranças potenciam esses dois tributos?
- d) Em que medida os líderes institucionais são impulsionadores do desempenho organizacional e pilares para a coesão dos liderados?
- e) Existe uma identificação dos liderados com o trabalho desenvolvido e um alinhamento entre o preconizado pelos objetivos e metas organizacionais, bem como e as equipas de trabalho dispõem de condições para os alcançarem?
- f) Existe relacionamento ente a liderança como catalisador das dinâmicas organizacionais que moldam o clima organizacional onde operam os liderados e o feedback que os liderados atribuem ao papel dos líderes enquanto atores determinantes do CA?

Partindo da revisão bibliográfica realizada, são, seguidamente, destacadas as opções teórico-concetuais principais, sobre as quais serão apoiadas as hipóteses que, por sua vez, irão nortear o trabalho empírico.

### 3.1 – Modelo teórico

Com a finalidade de conciliar a amplitude e complexidade das temáticas respeitantes à interação entre o papel dos líderes na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos liderados, foi essencial investigar um conjunto de teorias e conceitos, assim como de evidências empíricas de natureza distinta.

O capital humano das organizações encontra-se assente nas suas pessoas, não nelas *per se*, mas basicamente naquilo que elas aportam ao sistema organizacional: o conhecimento, as competências, os valores, crenças e outras características pessoais, a motivação ou compromisso. Na perspetiva de Sezões (2012) o conceito (e a gestão) do capital humano encontra-se a atravessar um período de mudança na grande maioria das organizações, caracterizado por novos impulsos: afirmar-se como estratégico (e não operacional), focado na eficácia (e não na eficiência) e posicionar-se como criador de valor (e não como um custo).

O clima organizacional, em conjunto com as estruturas - características organizacionais e os indivíduos que as integram, constitui um sistema independente e muitíssimo ativo que tem um forte impacto nos resultados da organização (Gonçalves, 2012). Os estudos na área determinam que existe uma relação forte entre clima organizacional e os resultados da organização. O clima organizacional determina a forma como o indivíduo percebe o seu trabalho, o seu desempenho, a produtividade e a satisfação.

O clima não aparece espontaneamente dentro da organização, sendo algo que permanece dentro dela e está intimamente ligado a agentes internos, a decisões e à forma de gerir das lideranças (Gestozo e Bozal, 2000). Stringer (2001) define o clima laboral como um conjunto de fatores que constituem o modelo de funcionamento das várias condições ambientais que promovem a motivação. O clima organizacional dificilmente será uniforme, variando consoante cada situação psicológica e estado emocional dos diferentes colaboradores, influenciando a motivação (Gonçalves, 2012).

O grau em que a economia prossegue faz com que as organizações encarem o desafio de ajustar as estratégias e operações utilizando como base a importância do conhecimento na elaboração das suas vantagens competitivas. A habilidade de alcançar e desenvolver saberes é

própria do ser humano, pelo que isto distingue este recurso económico dos outros fatores de produção e faz dos indivíduos o núcleo das preocupações da liderança. O comportamento organizacional tem simultaneamente uma orientação humanística e uma orientação para a eficácia organizacional (Soares, 2012). Os objetivos humanos (satisfação, bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores) e os objetivos produtivos são geralmente considerados temas idênticos na literatura (Kamoche, 2001). Presentemente, a pesquisa no contorno do comportamento organizacional não se reserva unicamente a reconhecer pontos fracos das organizações e dos seus colaboradores, mas também a nomear e estimular pontos fortes capazes de concorrer para a evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade em geral.

O empenhamento (*commitment*) organizacional tem sido propósito das mais variadas investigações, em grande parte por se constatar as suas pressuposições nos comportamentos individuais (Klein, Molloy e Cooper, 2009; Morrow, 2011). Sem prejuízo da profusão e diversidade de estudos, não existe um consenso na sua definição nem nas suas causas e consequências (Becker, Klein e Meyer, 2009; Morrow, 2011), havendo, contudo, acordo em considerar as práticas de gestão e, em particular, as de recursos humanos como determinantes do empenhamento organizacional (Meyer e Allen, 1997; Wright e Kehoe, 2009). O empenhamento é um padrão coerente de comportamento que se deve a um conjunto de fatores considerados como investimentos: antiguidade, benefícios, condições de trabalho, expetativas ou estilos de liderança (Klein *et al.*, 2009).

Dada a sua conexão direta com o desempenho organizacional, a motivação para o trabalho é um tema fundamental e de progressiva importância na gestão de recursos humanos. Os graus de motivação presentes numa organização influenciam a sua eficácia, motivo pelo qual este componente dinâmico exige uma especial atenção da liderança. O que é significativo para o bom desempenho não está estreitamente relacionado com a função ou com o cargo que o colaborador desempenha dentro de uma organização (Gonçalves, 2012). O trabalho apenas é produtivo e tem qualidade se quem o produz estiver motivado e os líderes só conseguem bons resultados das suas equipas se os colaboradores estiverem motivados (Hackman e Oldham, 1980; McClelland, 1975, 1987, 1989; Locke e Latham, 1990; Allen e Meyer, 1996).

Importa realçar que motivação e satisfação com o trabalho são conceitos distintos. A motivação salienta principalmente causas cognitivas; a satisfação tem, basicamente, a ver com



a qualidade de vida no trabalho. A satisfação poderá ser entendida como resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização. À organização cabe a tarefa de criar o quadro no seio do qual as pessoas possam sentir-se satisfeitas. Tal pode passar pelas condições de trabalho, pelo estilo de liderança, colegas, salário e perspectivas de promoção (Cunha *et al.*, 2005).

A liderança é o determinante de qualquer organização e a ela podemos conferir a capacidade para todos os membros se unirem em proveito de um objetivo comum, levando-a a ser percebida como a principal responsável pela existência de organizações na verdadeira aceção da palavra, ou seja, enquanto sistemas estruturados, estruturados e direcionados para uma mesma finalidade. Contemporaneamente, mais do que pesquisar o que torna a liderança eficaz, os investigadores refletem sobre as estratégias que promovem o crescimento pessoal dos líderes e dos liderados. Enquanto campo de estudo, a liderança tem conhecido uma evolução profunda embora não consensual.

Para Palma (2012), a liderança é um processo de influência em que líder e colaborador interagem, comunicam e se influenciam mutuamente. As pesquisas mais recentes têm destacado a importância da autenticidade na relação de liderança, apontando que os líderes que se comportam em conformidade com os seus valores estimulam uma maior positividade nos colaboradores (Avolio e Gardner, 2005). Outros autores vão mais longe ao defenderem que os líderes devem servir os outros antes de se servirem a si próprios. Este comportamento abnegado e moral vem colocar a ênfase na habilidade de os líderes satisfazerem, em primeiro lugar, as necessidades dos seus colaboradores, desenvolvendo mais motivação e produzindo maior satisfação e desenvolvimento pessoal (Linden, Wayne, Zaho e Henderson, 2008).

No que respeita ao género, as investigações da liderança comparando homens e mulheres discorrem à volta de vários pontos (Eagly e Johnson, 1990; Druskat, 1994; Eagly, Karau, Miner e Jonson, 1994; Yukl, 1998; Adler, 1999; Hughes, Ginnett e Curphy, 2005) e parece haver estereótipos que tendem a conceber as posições de gestão mais como características dos homens que das mulheres. Parece também haver visões fixadas acerca dos comportamentos aceitáveis ou expetáveis num homem-gestor e numa mulher-gestora (Cunha *et al.*, 2007).

Os estudos empíricos sobre as diferenças efetivas de estilos não são conclusivos. Alguns estudos indicam que as mulheres demonstram a tendência de serem mais participativas (Eagly e Johnson, 1990; Vroom e Jago, 1995; Vroom, 2000), menos transacionais e mais transformacionais do que os homens (Rosener, 1990; Druskat, 1994; Bass, 1999).

A análise do significado da solidão nas organizações modernas é um tema pouco discutido na teoria organizacional. Nos estudos do comportamento humano nas organizações, é possível encontrar uma vasta literatura sobre necessidades, expectativas, fatores de motivação, satisfação, características de personalidade, valores, crenças e comportamentos. Poucos são os trabalhos que discutem sentimentos, expressões e impulsos dos indivíduos e os relacionam ao contexto organizacional. Quando se fala em liderança, relaciona-se este tema à tomada de decisão. Portanto, a solidão no poder é inerente a quem toma decisões, em função da responsabilidade de dirigir uma organização.

A síndrome da solidão do executivo decorre do aumento substancial das responsabilidades. Essas responsabilidades o obrigam a ter de dedicar uma boa parcela de seu tempo em trabalhos que envolvem obtenção de resultados por meio do gerenciamento de equipas, ou grupos de trabalho, ou ainda em unidades de negócio. Existe convergência no discurso empresarial de que as decisões em equipa trazem maior probabilidade de sucesso às organizações, e que a delegação de poder, uma forma de trabalho em equipa, é fundamental para o *empowerment* e para a aprendizagem individual e organizacional (Tomei e Fortunato, 2008).

Há alguns tipos de decisões que precisam ser tomadas de maneira isolada. Com a disseminação da prática da gestão participativa, esse tipo de atitude, às vezes, é recriminada como centralizadora e como meio para se exercer o autoritarismo. Embora saibamos que a decisão seja isolada, o isolamento na formação da decisão é pernicioso, e o autoritarismo implica decisão sem participação na formação da opinião.

A busca por consenso é sinal de falta de liderança. Há situações em que não se pode ter consenso. Percebe-se, então, o fenómeno do pensamento grupal que engloba situações em que pressões para a conformidade impedem que o grupo avalie criticamente propostas incomuns, minoritárias ou impopulares, gerando sintomas como deterioração da eficiência

mental do indivíduo e busca de uma ilusão de unanimidade e moralidade. Então, ao invés de “perder tempo” tentando alcançar um consenso, a pessoa arrisca uma decisão isolada. É nesse momento que se instala a solidão. A pessoa está sozinha sem ter mais com quem discutir, pois já ouviu a opinião de todos (Tomei e Fortunato, 2008).

Tendo sido examinados os principais antecedentes e resultados, em seguida são apresentados os esquemas dos modelos teóricos que suportaram a formulação das hipóteses de investigação em torno dos líderes e dos liderados do CA (Figuras 3.1 e 3.2).

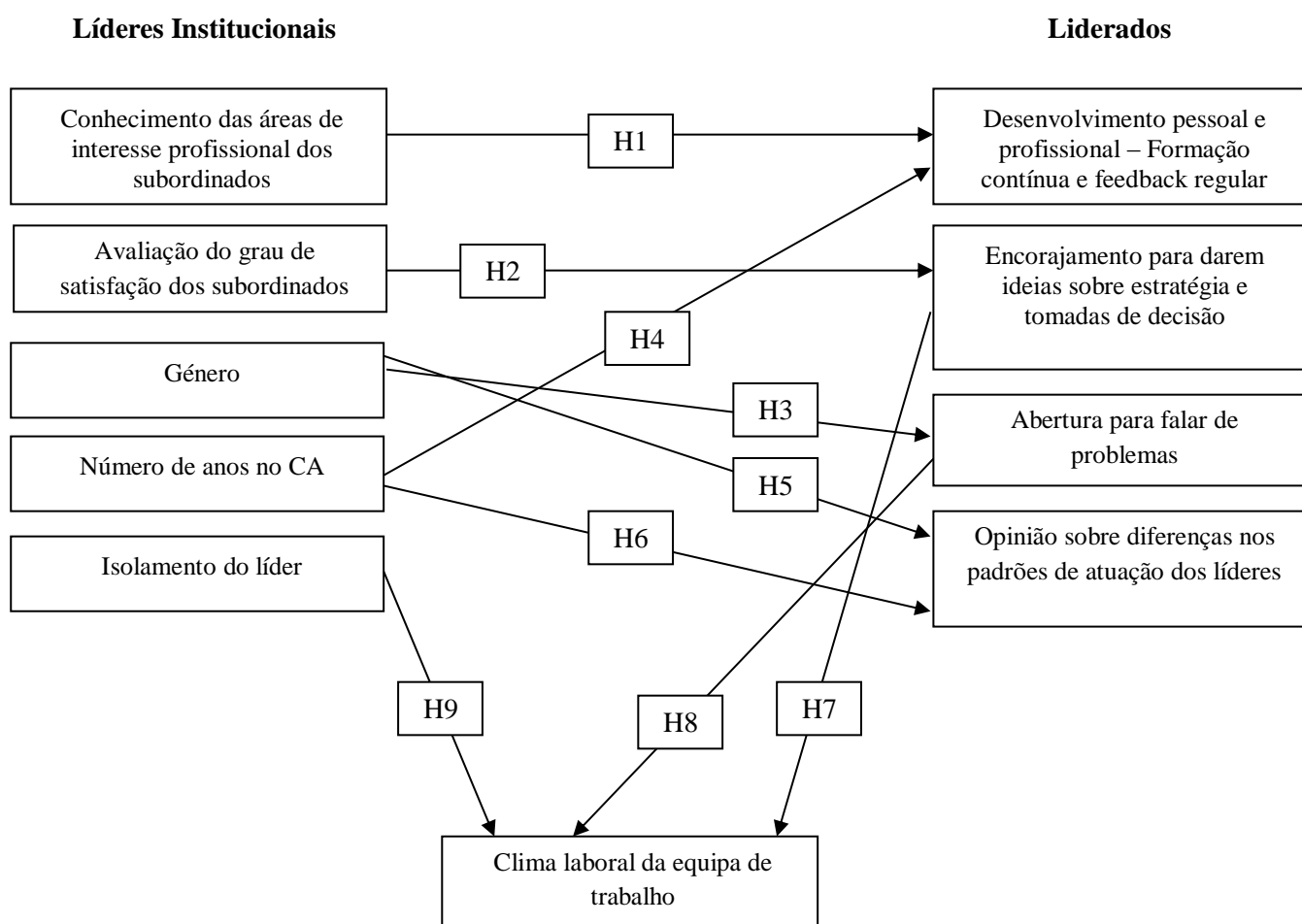


Figura 3.1 – Modelo teórico – líderes

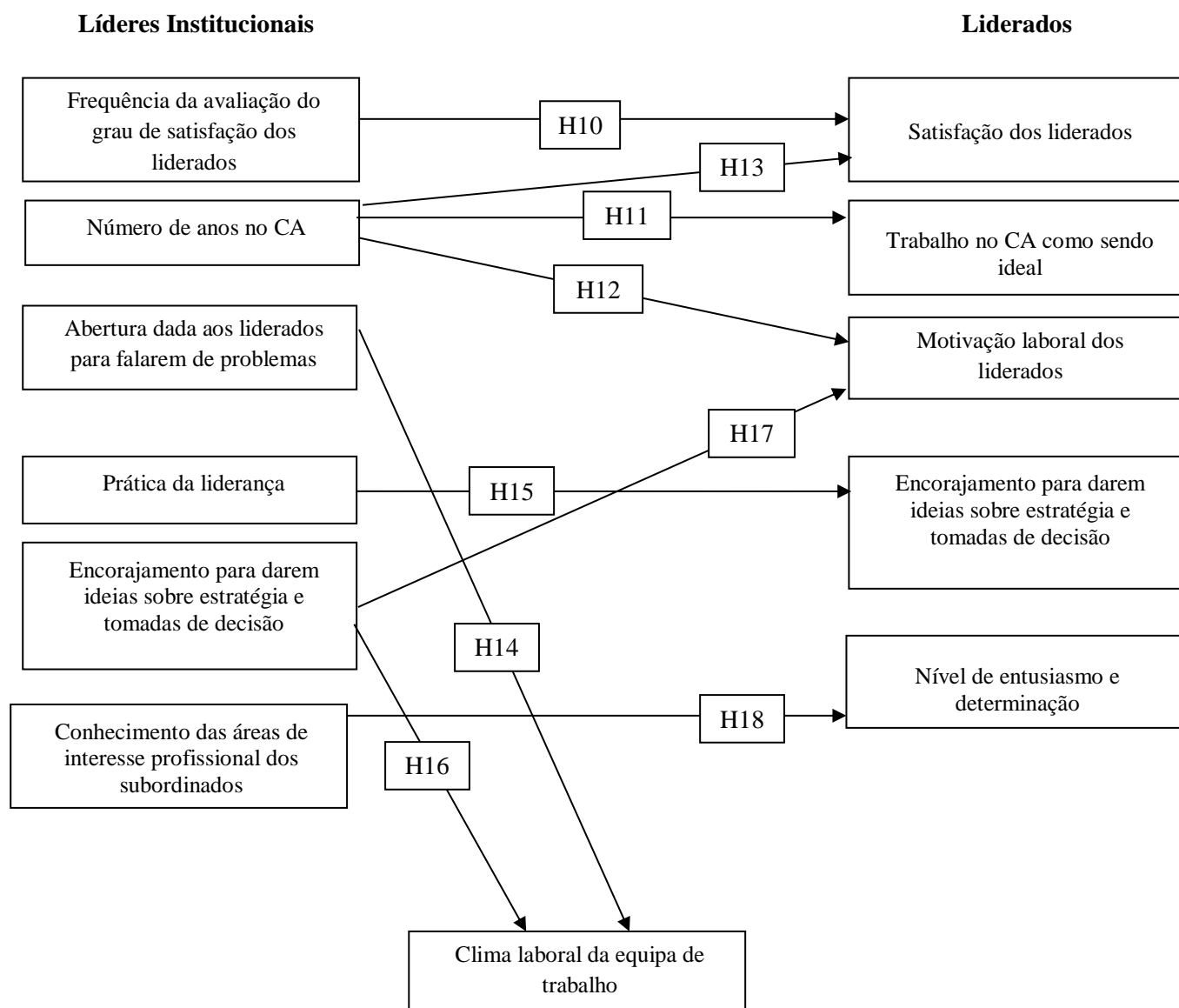


Figura 3.2 – Modelo teórico - liderados

### 3.2 – Definição de hipóteses

A elaboração das hipóteses que se propõe estudar tem em consideração os fundamentos inspirados pela revisão da literatura efetuada no capítulo anterior e o desenvolvimento e enquadramento realizado no modelo teórico. No sentido de estabelecer uma ligação empírica com o estudo e em função da elaboração de dois questionários formularam-se dezoito hipóteses: nove direcionadas para os líderes institucionais e nove orientadas para os liderados do CA.

## LÍDERES

**H1:** O conhecimento das áreas de interesse profissional e pessoal dos colaboradores não é independente da preocupação que tem em relação aos mesmos, mediante formação contínua e feedback regular, ou seja, os líderes que mais conhecimento têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos colaboradores, são os que mais se preocupam em relação aos mesmos.

**H2:** A avaliação do grau de satisfação dos colaboradores não é independente do encorajamento permitido para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho, ou seja, os colaboradores onde a avaliação da satisfação é mais praticada são aqueles a quem mais é permitida a intervenção sobre a estratégia e decisões no grupo de trabalho.

**H3:** O género dos líderes não é independente da abertura permitida aos colaboradores para falarem de problemas, tanto pessoais como profissionais.

**H4:** A preocupação com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores por parte dos líderes não é independente do número de anos de trabalho no Crédito Agrícola, ou seja, há maior preocupação por parte dos líderes que estão há menos tempo no Crédito Agrícola.

**H5:** O género dos líderes não é independente da atuação que eles manifestam junto dos seus colaboradores, ou seja, existem diferenças na atuação dos líderes junto da sua equipa de trabalho, considerando o género.

**H6:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos líderes não é independente da atuação que eles manifestam junto dos seus colaboradores, ou seja, é possível verificar diferenças nos vários padrões de atuação dos líderes em relação aos trabalhadores, consoante o tempo que os primeiros estão no Crédito Agrícola.

**H7:** A abertura concedida pelos líderes aos colaboradores para lhes falarem de problemas profissionais e pessoais não é independente do clima laboral existente na equipa de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral das equipas de trabalho consoante a abertura

concedida pelos líderes aos liderados para estes lhes falarem de problemas profissionais e pessoais.

**H8:** O encorajamento fornecido pelos líderes aos colaboradores para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho não é independente do clima laboral existente na equipa de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral das diferentes equipas de trabalho consoante a permissão concedida pelos líderes para que os liderados intervenham na estratégia e decisões do grupo de trabalho.

**H9:** O isolamento do líder não é independente do clima do grupo de trabalho, ou seja, quanto maior for a importância que os líderes atribuam à solidão para a sua atuação, mais negativo será o clima laboral do seu grupo de trabalho.

## **LIDERADOS**

**H10:** A frequência com que a liderança costuma avaliar o grau de satisfação dos colaboradores não é independente da satisfação que estes têm no seu trabalho, ou seja, existem diferenças na satisfação dos colaboradores no seu trabalho derivadas da frequência com que a liderança avalia a satisfação.

**H11:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente daquilo que consideram como sendo o seu trabalho ideal, ou seja, quanto mais anos de trabalho na instituição os liderados têm, mais consideram o seu trabalho como sendo longe do ideal.

**H12:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente da sua motivação para trabalharem, ou seja, existem diferenças no que respeita à motivação dos liderados, consoante o número de anos que laboram na instituição.

**H13:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente da sua satisfação laboral, ou seja, existem diferenças no que respeita à satisfação dos liderados, consoante o número de anos que laboram na instituição.

**H14:** A abertura que os liderados têm para falar com os líderes sobre problemas profissionais e pessoais não é independente do clima laboral do seu grupo de trabalho, ou seja, existem

diferenças no clima laboral dos grupos de trabalho derivadas da possibilidade de discussão de problemas profissionais e pessoais com os líderes.

**H15:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente da forma como a liderança é praticada, ou seja, existem diferenças na forma como eles perspetivam a liderança ministrada sobre eles consoante haja ou não a possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

**H16:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente do clima laboral do seu grupo de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral dos grupos de trabalho derivadas da possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

**H17:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente da motivação dos liderados, ou seja, existem diferenças na motivação que os liderados possuem no seu quotidiano laboral derivadas da possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

**H18:** O conhecimento que os líderes têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos trabalhadores não é independente da preocupação que os líderes têm em aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores, ou seja, existem diferenças no entusiasmo e determinação laboral dos liderados e o conhecimento que eles percebem que os líderes têm sobre as suas áreas de interesse profissional e pessoal.

## **Capítulo 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 – Método de pesquisa**

Ao nível da investigação, existe um debate em torno da dicotomia qualitativo/quantitativo. O contraste existente entre estes dois métodos reflete a divisão habitual na prática da investigação. Um aspeto relevante deste contraste reporta à forma como se procede à análise dos dados. A abordagem quantitativa utiliza, regra geral, dados ordinais, intervalares ou racionais, que podem ser manipulados com recurso à estatística. Por outro lado, a abordagem qualitativa percebe o objeto investigado de outra forma, em que este é visto como um ator com determinados quadros de referência, que precisam de ser adequadamente estudados, para que se possa interpretar e explicar as respetivas ações e comportamentos (Moreira, 1994).

Existem regularidades nos fenómenos sociais, podendo ser encontrados indicadores que exprimem essas mesmas regularidades, o que faz com que elas possam ser medidas estatisticamente. Só que a estatística, por si só, não é garantia absoluta da veracidade das conclusões formuladas, nem retira valor à abordagem qualitativa (Pardal e Correia, 1995). Tradicionalmente, as investigações quantitativa e qualitativa estão associadas a paradigmas diferenciados. Contudo, há investigadores que defendem a combinação dos dois métodos na resolução de uma questão de pesquisa (Brewer e Hunter, 1989; Bryman, 1992). Há, também, investigadores que referem complexidades na triangulação dos dois métodos, considerando que a sua combinação numa mesma pesquisa tem implicações a nível teórico e epistemológico. A razão prende-se no facto de cada uma dessas metodologias de investigação assentar em pressupostos específicos dos paradigmas a que se encontram agregados (Brannen, 1992). É nossa opinião que os dois métodos se complementam e, acima de tudo, a preocupação principal deve ser a de que, seja qual for o método utilizado, estejam em presença os mais elevados níveis de fidedignidade e de precisão, para que o trabalho com os dados responda o melhor possível às exigências do estudo em causa. Simplesmente, existem casos onde as técnicas estatísticas podem facilitar a melhor compreensão do objeto de estudo, e outros onde o recurso ao método qualitativo se afigura como o mais indicado.



No caso da investigação à qual esta tese está associada, e que se insere no campo da Gestão e da Psicologia, recorreu-se a dois tipos de métodos de pesquisa: qualitativo (entrevista semi-dirigida e pesquisa documental) e quantitativo (inquéritos por questionário). Assim, estamos perante uma abordagem híbrida, que aproveita os pontos fortes de cada método, compensando os pontos fracos.

#### **4.2 – População pesquisada**

Este estudo tem como unidade de análise o Crédito Agrícola - Caixa Central e 84 CCAM localizadas em Portugal Continental e Região Autónoma dos Açores.

Pelo facto de existirem estudos sobre a Banca em geral mas, praticamente nenhuns abrangendo o Crédito Agrícola, em particular no que respeita à matéria em estudo, estas instituições apresentaram-se como altamente pertinentes face aos objetivos preconizados na investigação.

#### **4.3 – Métodos de investigação**

##### **4.3.1 – Método quantitativo**

O método quantitativo apresenta características distintas do método qualitativo, principalmente no se refere ao processo de recolha de dados e à forma como os mesmos são analisados (Bryman, 1988; Bullock, Little e Milham, 1992). O método quantitativo implica a quantificação, tanto na forma de recolha das informações, como no seu tratamento estatístico, seja ele simples (média, moda e desvio-padrão) até às mais complexas, como as medidas de associação, a análise de regressão ou a análise fatorial (Richardson, Peres, Correia, Peres e Wanderley, 1985). Este método representa, em princípio, a vontade de garantir a precisão dos resultados, evitar desvios na análise e interpretação dos dados, ao mesmo tempo que procura atribuir uma margem de segurança aquando das inferências estatísticas (Richardson *et al.*, 1985).

O método quantitativo é bastante aplicado nas pesquisas descritivas que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, além de averiguar a relação de causalidade que possa existir entre os fenómenos (Richardson *et al.*, 1985). De acordo com Gil (2008), o

método quantitativo apresenta vantagens, mas também algumas desvantagens associadas ao inquérito por questionário, como sejam as dificuldades em termos de conceção e a ausência de garantia relativamente à compreensão do sentido das questões, bem como problemas ligados à taxa de retorno.

Tomando em conta a natureza do estudo e o tipo de informação que se pretendia adquirir, foi utilizado um instrumento de investigação quantitativo, sob a forma de dois questionários (Apêndices I e II), destinados aos colaboradores do CA que exercem funções de liderança e aos colaboradores do CA liderados, que irá ser explanado em seguida, bem como a metodologia da sua aplicação. Para além disso, serão referidas algumas dificuldades aquando do momento das respetivas aplicações na instituição CA. As limitações do estudo serão também apresentadas nesse capítulo.

A aplicação de questionários tem sido um método frequentemente utilizado para a medição e acompanhamento dos fenómenos económicos e sociais. Além de permitirem sintetizar e monitorizar mudanças organizacionais ao longo do tempo, os questionários também tornam possível a comparação entre diversos elementos de um conjunto ou entre dimensões de um mesmo elemento.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), o facto de existir uma crescente quantidade, no sector dos serviços, de pesquisas orientadas para a satisfação e motivação dos trabalhadores, demonstra uma crescente utilização de questionários como metodologia de apoio às práticas gestionárias e organizacionais.

#### **4.3.1.1 – Inquéritos aos líderes e aos liderados**

Os questionários elaborados resultaram de uma pesquisa efetuada na literatura, relativa a diferentes instrumentos de recolha de dados quantitativos devidamente validados e cuja aplicação foi já atestada em múltiplas ocasiões. Para além disso, integram variáveis que resultaram da própria reflexão da autora, decorrente da revisão de literatura efetuada. Isto aplica-se tanto nos questionários efetuados à generalidade dos colaboradores como nos questionários aplicados junto dos líderes institucionais do Crédito Agrícola.

Através da sua investigação, a autora destes instrumentos de recolha de dados pretende avaliar qual o papel que as lideranças institucionais do CA têm na motivação,

satisfação e desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores. Os questionários apresentados envolvem áreas tão importantes na Gestão de Recursos Humanos, como a Satisfação, a Motivação, o Desenvolvimento Pessoal e a Liderança.

Relativamente ao questionário aplicado aos colaboradores, no que se refere à avaliação da Satisfação, a investigadora baseou-se no “*Minnesota Satisfaction Questionnaire*” (MSQ), da autoria de Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967) (Questões 12 a 28) e, para avaliar especificamente a satisfação com a chefia, recorreu ao questionário “*Satisfaction With My Supervisor*”, desenvolvido por Scarpelo e Vandenberg (1987) (Questões 30 a 46). Em segundo lugar, para estudar a Motivação, as Questões a ela referentes (48 a 68) são produto da revisão da literatura efetuada junto dos vários modelos teóricos relacionados com o tema, resultando num esforço conceptual para a sua concretização. Em terceiro lugar, no que toca à Liderança, as Questões 69 a 88 são adaptadas da “Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes LBDQ-FORMA XII”, de Stogdill (referido por Jesuíno, 2005). As Questões 89 a 96 são baseadas na “Escala das Relações Líder-Membros”, da autoria de Fiedler, Chemers e Mahar (1976), enquanto as variáveis presentes na Questão 97 dizem respeito à “Escala da Atmosfera de Grupo”, assente no Modelo de Contingência de Fiedler (referido por Jesuíno, 2005). Finalmente, no respeitante às Questões 98 a 103, elas são fundamentadas na reflexão da autora, a partir da revisão de literatura efetuada em torno da temática do Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos trabalhadores.

Quanto ao questionário utilizado para o estudo das opiniões dos líderes institucionais do CA, ele abrange a problemática da Liderança e do Desenvolvimento Pessoal e Profissional dos colaboradores desta organização. As questões que o compõem são as mesmas que as presentes no questionário aos colaboradores do CA e que dizem respeito a estas dimensões da Gestão de Recursos Humanos, embora estejam adaptadas à perspetiva dos líderes. Isto justifica-se porque um dos grandes objetivos desta investigação é comparar as visões, opiniões e perspetivas que as duas partes têm quanto à parte comportamental da Gestão de Recursos Humanos praticada pelo CA.

Antes da aplicação plena dos questionários, a investigadora efetuou um pré-teste junto de 20 colaboradores (5 com funções de liderança e 15 liderados) de cinco CCAM, os quais foram excluídos da aplicação efetiva dos questionários. Com a aplicação do pré-teste pretendeu-se saber se as instruções, perguntas e escalas utilizadas eram claras e de fácil

compreensão para os participantes, de modo a que, quando se processasse a fase da recolha de dados, as ambiguidades ficassem bastante reduzidas. No decurso da aplicação do pré-teste não foram referidas dificuldades nem superficialidades pelos colaboradores das CCAM que nele participaram, o que fez com que o questionário pudesse ser aplicado sem que houvesse necessidade de ser refinado. O estudo realizou-se através da realização de dois questionários por plataforma *online*, tendo sido enviado, via correio eletrónico, um *link* direto ao mesmo à Caixa Central e às Direções das CCAM, solicitando a sua divulgação com vista à adesão dos vários grupos profissionais do CA.

Foi pedido aos respondentes para identificarem o Grupo Profissional do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) a que pertenciam, uma vez que isso era determinante para a análise em causa. Foi assegurado, junto dos respondentes, que o preenchimento dos questionários seria anónimo, bem como o facto de as respostas irem ser tratadas de forma agregada, de modo a preservar a identidade dos profissionais que aceitassem preenchê-los.

As unidades de análise que foram alvo da aplicação dos questionários foram todas as sucursais do CA no Continente e Açores. O período de aplicação do questionário decorreu nos meses de Dezembro de 2010 a Março de 2011, tendo o prazo-limite de entrega sido alargado até Maio de 2011, com o objetivo de a amostra ficar completa.

O inquérito por questionário aos líderes envolveu os colaboradores que exerciam funções de responsabilidade sobre outros colaboradores, tais como Gerentes e Subgerentes, Diretores Comerciais, Coordenadores e Subcoordenadores, Chefes de Serviço, entre outros.

O questionário ministrado aos líderes do CA foi um instrumento que teve como finalidade permitir à investigadora medir, comparar e monitorizar as visões destes sobre diferentes aspetos relacionados com as suas práticas de liderança, e o modo como interagem com os seus subordinados. Em termos das variáveis estudadas, pretendeu-se associar as opiniões e perceções dos líderes do CA relativamente ao seu relacionamento com os subordinados e o relacionamento mantido entre estes, bem como sobre a atmosfera laboral da sua equipa de trabalho. Para além disso, outras variáveis que estiveram em foco diziam respeito à satisfação dos colaboradores e à formação profissional.

A escolha deste instrumento teve como base o seu carácter amplo, uma vez que se estudou vários aspetos relacionados com a prática da liderança, bem como outras dimensões

abrangentes, como o clima organizacional. Estamos perante um instrumento de investigação que poderá permitir aos decisores do CA apreenderem, de forma sistemática, as perceções e opiniões dos recursos humanos da sua organização, sobre algumas dimensões que fazem parte do ambiente organizacional, sendo capaz de captar mudanças e continuidades numa organização, se for aplicado periodicamente.

Quanto ao universo de pesquisa, segundo os dados obtidos no Balanço Social Consolidado do SICAM 2010 (2011: 5), era constituído por 3.875 funcionários. Destes, para o estudo dos líderes interessou abarcar aqueles que eram designados no Balanço Social referido por “Quadros Superiores” (228 elementos), “Quadros Médios” (81 elementos) e “Quadros Intermédios” (583 elementos) que, no total, perfizeram 892 sujeitos.

Para este estudo foi efetuado o cálculo da dimensão da amostra, considerando o universo em causa ( $892 < 100.000$ ), que era de natureza finita, em que o nível de confiança estabelecido foi de 2 sigma (95,4%) e onde o erro de estimação permitido foi de 5%. Assim, tendo em consideração estes fatores, foi utilizada a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:

$$n = \frac{4pqN}{e^2(N-1) + pq4}$$

Em que:

$n$  - tamanho da amostra

$N$  - tamanho do universo

4 - nível de confiança escolhido em termos de desvios – sigmas (2 sigma ao quadrado)

$p$  - proporção das características pesquisadas no universo, calculada em percentagem (segundo Richardson *et al.*, (1985), 50% é a mais comum em pesquisas sociais)

$q$  - proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $100 - p$ )

$e$  - erro de estimação permitido

Para o universo de 892 pessoas verificou-se, através desta fórmula, que seria necessária uma amostra de 276 elementos para a realização da pesquisa, o que, apesar das várias iniciativas por parte da investigadora, não foi alcançada, tendo sido possível a recolha de informação junto de 85 elementos (30,8%).

O inquérito por questionário aos liderados envolveu os colaboradores que exerciam funções subordinadas em relação aos colaboradores presentes no primeiro questionário, tais como Administrativos, Analistas de Crédito, Assistentes Comerciais, Caixas, entre outros.

O questionário ministrado aos liderados foi um instrumento concebido para que a investigadora comparasse e monitorizasse as visões destes sobre diferentes variáveis relacionadas com o seu trabalho, pertencentes a dimensões como a Satisfação, a Motivação, o Clima Organizacional e a Liderança de que eram alvo. Simultaneamente, a comparação entre as opiniões dos líderes e liderados foi um aspeto fundamental para justificar a aplicação do inquérito a estes elementos.

À semelhança do questionário ministrado aos líderes, a escolha deste instrumento teve como base o seu carácter abrangente, uma vez que estudou vários aspetos relacionados com a prática da liderança, bem como situações mais vastas, como o clima organizacional, a satisfação e a motivação. Este questionário consiste num instrumento de investigação que também poderá permitir aos decisores do CA apreenderem, de forma sistemática, as perceções e opiniões dos recursos humanos da sua organização, que exercem funções de menor responsabilidade e com posições hierárquicas inferiores, sobre algumas dimensões que fazem parte do ambiente organizacional, sendo novamente capaz de captar mudanças e continuidades, se for aplicado periodicamente.

Como já referido, o universo de pesquisa era constituído por 3.875 funcionários, à data de 31 de Dezembro de 2010. Destes, para o estudo dos liderados interessou abarcar aqueles que eram designados no Balanço Social por “Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados” (2.674 elementos), “Profissionais Semiqualficados” (83 elementos) e “Profissionais Não Qualificados” (226 elementos) que totalizaram 2.983 indivíduos.

Para este estudo foi novamente realizado o cálculo da dimensão da amostra, considerando o universo em causa ( $2.983 < 100.000$ ), que era de natureza finita, em que o nível de confiança estabelecido foi de 2 sigma (95.4%) e onde o erro de estimação permitido foi de 5%. Assim, tendo em consideração estes fatores, foi utilizada de novo a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:

$$n = \frac{4pqN}{e^2(N-1) + pq4}$$

Em que:

$n$  - tamanho da amostra

$N$  - tamanho do universo

4 - nível de confiança escolhido em termos de desvios – sigmas (2 sigma ao quadrado)

$p$  - proporção das características pesquisadas no universo, calculada em percentagem (segundo Richardson *et al.*, (1985), 50% é a mais comum em pesquisas sociais)

$q$  - proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $100 - p$ )

$e$  - erro de estimação permitido

Para o universo de 2.983 pessoas verificou-se, através desta fórmula, que seria necessária uma amostra de 353 elementos para a realização da pesquisa, o que, apesar das várias diligências por parte da investigadora, não foi alcançada, tendo sido possível a recolha de informação junto de 165 trabalhadores (46,7%).

Em termos das variáveis estudadas, pretendeu-se associar as opiniões e perceções dos liderados do CA relativamente ao seu relacionamento com os colegas, o relacionamento com as suas lideranças. A atmosfera laboral da sua equipa de trabalho foi também analisada, juntamente com as variáveis relacionadas com a satisfação e motivação no trabalho.

As técnicas de amostragem utilizadas, neste estudo em particular, foram de natureza não-probabilística – amostragem por quotas e amostragem intencional. Para Ghiglione e Matalon (2001), a amostragem por quotas procura reproduzir na amostra a forma como certas variáveis estão distribuídas na população a ser estudada. Quanto à amostragem intencional, para Richardson *et al.* (1985), as unidades da amostra (funcionários) são escolhidas por terem certas características estabelecidas nos objetivos da investigação. Neste caso, residiam no facto de serem funcionários do CA e pertencerem às categorias profissionais desejadas. Aqui, em particular, o objetivo foi a escolha destas unidades amostrais até a dimensão amostral estar completa, não tendo sido possível.

No que respeita à distribuição dos questionários, como foi mencionado anteriormente, optou-se por realizar o inquérito via plataforma *online*, a fim de ser mais rápido o preenchimento dos mesmos, existir maior conveniência para os elementos da amostra, haver maior garantia de sigilo e anonimato, ao mesmo tempo que era menos oneroso em termos temporais e financeiros. Como últimas justificações sobre a escolha deste

instrumento de investigação para o trabalho em causa, além das vantagens associadas às dimensões nele presentes (Motivação, Satisfação, Clima Organizacional), existem outras. Segundo Richardson *et al.* (1985), com um questionário é possível a obtenção de informações de um grande número de pessoas de forma simultânea ou num período relativamente curto, o tratamento dos dados pode ser feito de forma mais rápida e fácil do que recorrendo a outras técnicas (como a entrevista, por exemplo) e, como este questionário era anónimo, os funcionários puderam sentir maior liberdade para expressarem as suas opiniões.

Após a aplicação e a recolha dos questionários terem terminado, procedeu-se à utilização do *software* IBM SPSS Statistics (Versão 19.0) para efetuar a análise estatística. Foi elaborada uma análise descritiva da amostra, sendo esta complementada com a análise inferencial (mediante diversas medidas de associação entre variáveis de diferentes dimensões), com o intuito de se verificar a comprovação das hipóteses formuladas pela investigadora, bem como a satisfação dos objetivos do estudo. Foram realizadas análises de consistência interna (*Alpha* de *Cronbach*) para as várias dimensões do estudo (motivação, liderança, satisfação e clima organizacional).

A utilização do questionário revestiu-se de grande utilidade para a investigadora na medida em que possibilitou a recolha relativamente rápida das respostas (pese embora a existência de uma considerável percentagem de casos em que não foi possível a sua obtenção). Para além disso, o inquérito permitiu que os colaboradores pudessem responder com segurança, já que a garantia do seu anonimato foi potenciada pela utilização deste método. A aplicação do questionário também possibilitou que se pudesse obter maior quantidade de informação junto de um maior número de colaboradores das CCAM do que se recorresse unicamente à entrevista, permitindo, ao mesmo tempo, a comparação das respostas dos diferentes profissionais pertencentes a categorias e níveis de ACT distintos.

As principais desvantagens encontradas, em resultado do recurso ao método quantitativo para a pesquisa, relacionam-se com o facto de não se ter conseguido obter a totalidade das respostas relativas aos questionários disponibilizados por plataforma *online*. No entanto, facilmente se compreende as razões subjacentes a este problema, não só devido ao tamanho do universo em causa (629 elementos) como, também, pelo facto de se ter tido de enviar os *links* diretos aos inquéritos para a Caixa Central e Administrações das CCAM solicitando a sua divulgação pelos colaboradores.



### **4.3.2 – Método qualitativo**

A entrevista é considerada uma das técnicas de recolha de dados mais utilizada no âmbito das Ciências Sociais.

De acordo com Gil (2008), “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Para Ribeiro (1999: 81), a entrevista “Consiste num método de recolher informação através de conversa ou de questões colocadas diretamente, e a maioria da informação obtida através da entrevista dificilmente poderá ser conseguida de outra maneira”.

Enquanto técnica de coleta de dados, “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (Selltiz, Weightsman e Cook, 1972: 273).

O uso de metodologia qualitativa como a entrevista envolve, segundo o afirmado por Almeida e Freire (2000), a busca pelo entendimento e globalidade dos fenómenos, ou seja, uma análise com pendor holístico e indutivo, onde se estuda a realidade sem fragmentação ou descontextualização.

#### **4.3.2.1 - Entrevista e pesquisa documental**

Foram utilizados dois métodos de investigação no âmbito da pesquisa qualitativa – a entrevista semi-dirigida e a pesquisa documental. Quanto à primeira, a entrevista semi-dirigida, como se pretendia estudar aspetos da Gestão de Recursos Humanos, a investigadora pediu autorização, sendo a mesma concedida, para entrevistar o Diretor de Recursos Humanos da Caixa Central. A entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos seria conduzida pela investigadora, na sede da Caixa Central, no dia 29 de Janeiro de 2013, sendo gravada com a autorização do entrevistado. Para tanto, a investigadora deslocou-se do Funchal para Lisboa. Contudo, por motivos de natureza não prevista pelo Diretor (reunião

urgente com o Conselho de Administração da Caixa Central), não foi possível a sua realização. Face à situação e, no sentido de evitar nova deslocação da investigadora, o Diretor disponibilizou-se para responder por escrito a todas as questões e enviá-las por correio eletrónico, o que aconteceu em 27 de Fevereiro de 2013.

O guião de entrevista foi elaborado de modo a abarcar todos os pontos relevantes da pesquisa, sendo a entrevista semi-dirigida. A entrevista (Apêndice III) foi concebida de modo a cobrir os objetivos delineados para o estudo, mais especificamente, recolher informação sobre a prática da formação e sobre oportunidades de desenvolvimento pessoal no seio do Crédito Agrícola, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas. A motivação e satisfação dos trabalhadores foram aspetos da GRH que também foram abordados, bem como a solidão no poder.

O principal móbil que suportou a realização da entrevista foi a possibilidade de obtenção de dados detalhados e bastante descritivos, suportados pela experiência do entrevistado em causa. Através das respostas e da relação já existente, foi possível à investigadora compreender a perspetiva do Diretor de Recursos Humanos da Caixa Central quanto às temáticas que estavam a ser analisadas. A principal desvantagem que pode ser referida e que está associada à utilização desta metodologia no presente estudo reside no facto do entrevistado ser apenas um elemento dos Quadros Superiores da Caixa Central e não terem sido obtidas mais informações de teor qualitativo junto de outros profissionais da organização. Não se pode deixar de referir, contudo, que a temática deste estudo está mais orientada para as competências e funções deste ator organizacional.

Quanto à segunda forma de pesquisa qualitativa utilizada, a pesquisa documental, recorreu-se a ela na medida em que foi utilizada alguma documentação providenciada pela CCCAM. Para este estudo, ao nível da pesquisa documental, utilizaram-se documentos fornecidos pelo Crédito Agrícola, como os Balanços Sociais de vários anos, Relatório e Contas, Relatório de Sustentabilidade e listagem das CCAM. Para além disso, o sítio *web* do Crédito Agrícola foi também consultado.

#### **4.3.3 – Limitações dos estudos realizados**

No que concerne aos dois questionários, a primeira limitação que é possível encontrar é a utilização de uma amostra para o estudo, em vez da sua aplicação à população

dos funcionários da instituição. No entanto, facilmente se compreende a decisão pelo recurso à amostragem, não só devido ao tamanho do universo em causa (3.875 elementos no total), como também pelo tempo disponível para a realização do estudo e pelo número de responsáveis pela sua aplicação junto dos trabalhadores (neste caso, apenas a autora da tese).

Outra das limitações prende-se com os tipos de amostras escolhidas. Não sendo do tipo probabilístico, não é possível fazer a inferência para o conjunto da população do Crédito Agrícola, sendo que os seus resultados terão de ser considerados apenas no âmbito da amostra analisada. A terceira limitação diz respeito ao não preenchimento das quotas dos funcionários, não estando as várias categorias representadas na amostra com a mesma proporção que dispõem no conjunto da população.

Finalmente, a quarta limitação, referente ao uso da entrevista, prende-se com o facto de esta técnica só permitir a perceção de um único elemento do CA (embora com responsabilidades na gestão dos RH), sendo que este elemento não tem um conhecimento *in loco* do que se passa localmente nos diferentes balcões das CCAM, tendo uma visão de dimensão macro sobre os temas analisados.

Seguidamente será apresentada uma caracterização detalhada do CA, que inclui a história, posicionamento em relação à outra Banca Universal e análise de vários indicadores internos.

## **Capítulo 5 – O CRÉDITO AGRÍCOLA**

De acordo com CA Crédito Agrícola (2013), a raiz histórica das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo pode situar-se nas Santas Casas da Misericórdia, fundadas em 1498 sob a égide da esposa de D. Manuel I, Rainha D. Leonor, e de Frei Miguel Contreiras, bem como nos Celeiros Comuns criados em 1576 por D. Sebastião.

Em 1778, a Misericórdia de Lisboa foi a primeira a fazer empréstimos aos agricultores. Várias outras Misericórdias lhe seguiram o exemplo, levando Andrade Corvo, em 1866 e 1867, a publicar leis destinadas a transformar as Irmandades, Confrarias e Misericórdias em instituições de crédito agrícola e industrial (Bancos Agrícolas ou Misericórdias - Bancos).

Quanto aos Celeiros Comuns, fundados por iniciativa particular ou por intervenção dos reis, dos municípios ou das paróquias, eram estabelecimentos de crédito destinados a socorrer os agricultores em anos de escassa produção, adiantando-lhes as sementes por determinado juro que seria pago, tal como o empréstimo, em géneros. Apenas 100 anos depois apareceram instituições semelhantes na Escócia (1649) e mais de 200 anos depois na Alemanha (1765). A importância dos Celeiros Comuns foi diminuindo à medida que as taxas de juro foram aumentando, tendo-se procedido em 1862 à sua reforma com a qual se deu a substituição gradual do pagamento em géneros por pagamento em dinheiro, assimilando-os a verdadeiras instituições de crédito.

Com raízes que remontam aos finais do séc. XV, o verdadeiro Crédito Agrícola foi fundado em 1911, data do Decreto-Lei que regulava a criação e funcionamento das Caixas Agrícolas, pelo então Ministro do Fomento, Brito Camacho. Uma decisão que culminava um processo que se iniciou ainda na vigência da Monarquia e para o qual contribuíram monárquicos e republicanos. Mas seria através da Lei n.º 215, de 1914, regulamentada, em 1919, pelo Decreto n.º 5219, que, finalmente, ficaram definidas as atividades das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

Após um período inicial de crescimento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, devido ao esforço de muitos agricultores, a crise bancária da primeira metade da década de 30

do séc. XX originou alguma estagnação, fazendo com que a Caixa Geral de Depósitos ficasse com a sua tutela.

Com as importantes alterações políticas ocorridas a partir de Abril de 1974, começou a surgir um movimento das Caixas existentes no sentido de se autonomizarem, expandirem a sua implantação e alargarem a sua atividade nos moldes em que o Crédito Agrícola Mútuo se desenvolvera em muitos países europeus.

Assim, deu-se a criação, em 1978, da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (FENACAM), com a função de apoiar e representar, nacional e internacionalmente, as suas Associadas. Um dos principais objetivos da FENACAM foi conseguir a revisão da legislação aplicável ao Crédito Agrícola Mútuo, nessa altura já com mais de 60 anos de vigência. Foi publicado o Decreto-Lei nº 231/82, com um anexo relativo ao Regime Jurídico Específico para o Crédito Agrícola Mútuo, deixando as Caixas de estar sujeitas à tutela da Caixa Geral de Depósitos, e ficando prevista a criação de uma Caixa Central para regular a atividade das Caixas suas associadas. Este novo enquadramento legal favoreceu a significativa expansão do Crédito Agrícola durante a década de 80.

Das suas atividades principais, e de acordo com o previsto nos Estatutos enquanto objeto social, poderemos destacar de forma genérica: a promoção do apoio técnico e formativo às Caixas Agrícolas; a divulgação e publicação do Crédito Agrícola Mútuo; a promoção, realização e coordenação de atividades de comum interesse das suas associadas, ativando o seu espírito de cooperação, prosseguindo o seu constante aperfeiçoamento técnico; a representação das Caixas Agrícolas e defesa dos seus interesses comuns junto de todas as entidades públicas, privadas e cooperativas com competência, fins ou atividades conexas com o Crédito Agrícola Mútuo; a manutenção de um Serviço de Auditoria que opera para as Caixas Agrícolas e para a Caixa Central, com reporte para estas e para as autoridades de supervisão e a celebração de convenções coletivas de trabalho em representação das Caixas Agrícolas suas associadas e da Caixa Central. A FENACAM presta ainda apoio técnico específico às CCAM e empresas do Grupo, como sejam o apoio técnico agrário e central de compras. A FENACAM é, por excelência, o órgão de representação política e institucional do Crédito Agrícola, no âmbito nacional e internacional, sendo membro da Associação Europeia de Bancos Cooperativos (Bruxelas), da Confederação Internacional do Crédito Agrícola

(Zurique), da União Internacional de Raiffeisen (Bona) e da Aliança Cooperativa Internacional (Genebra).

O novo regime legal abriu caminho a uma grande expansão do Crédito Agrícola durante a década de 80. A Caixa Central foi criada em 20 de Junho de 1984. Para garantir a solvência do sistema, foi instituído, em 1987, pelo Decreto-Lei nº 182/87, o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM) em que participam hoje todas as Caixas Associadas. Nesta fase, em que Portugal integra já como membro de pleno direito a Comunidade Europeia, o processo de adaptação do Crédito Agrícola ao Direito Comunitário conduz a um novo regime jurídico, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 24/91, de 11 de Janeiro.

Na sua essência, o diploma prevê a adoção de um modelo organizativo – um Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM) – assente no conjunto formado pela Caixa Central e pelas suas associadas, mas em que a Caixa Central passa a exercer funções de liderança em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM. O princípio da corresponsabilidade entre a Caixa Central e as Associadas é um valor que favorece a consolidação de contas, numa ótica de supervisão, solvabilidade e liquidez.

O âmbito das operações ativas das CCAM foi também alargado, passando a abranger atividades ligadas à transformação, conservação, transporte e comercialização de produtos agrícolas, fabricação e comercialização de bens de capital e à prestação de serviços. Foi atribuído à Caixa Central um estatuto de instituição especial de crédito, embora desempenhando funções semelhantes às dos bancos comerciais. Assim, procurou obter-se uma atenuação da concentração setorial do crédito concedido, sem conduzir à descaracterização da natureza e das finalidades do Crédito Agrícola.

Procedeu-se também à criação da figura do Contrato de Agência, instrumento muito útil para o desenvolvimento do Crédito Agrícola, conferindo às CCAM a capacidade de intermediar operações que lhes estão vedadas no seu âmbito normal de atividade, em representação da Caixa Central.

O Decreto-Lei nº 230/95, de 12 de Setembro, alterou o Regime Jurídico de 1991. As alterações introduzidas pelo diploma, para além de alargar o âmbito associativo das Caixas, acrescentando-lhe as entidades envolvidas em outras atividades como a caça, pesca,

aquicultura, agro turismo, artesanato e as indústrias extrativas, ampliou, conseqüentemente, o âmbito de intervenção comercial das CCAM. Isto possibilitou à Caixa Central a realização da quase totalidade das diversas operações permitidas aos bancos, proporcionando-lhe um cariz de instituição de crédito universal. Além disso, acabou-se com a proibição das Caixas distribuírem excedentes pelos seus associados e deu-se a possibilidade das reservas darem origem a títulos de capital que também podiam ser distribuídos pelos associados.

Estas modificações consideram-se positivas, porque vão no sentido da evolução verificada em todos os Bancos Cooperativos dos países membros da União Europeia. Espera-se que no futuro o Crédito Agrícola em Portugal evolua para uma situação de Banco Universal, corporizado num sistema integrado fortemente descentralizado, sem se afastar da missão fundamental de apoio à Agricultura, donde maioritariamente se recrutam os Associados do Crédito Agrícola, bem como das áreas essencialmente rurais, onde se encontra a larga maioria dos balcões.

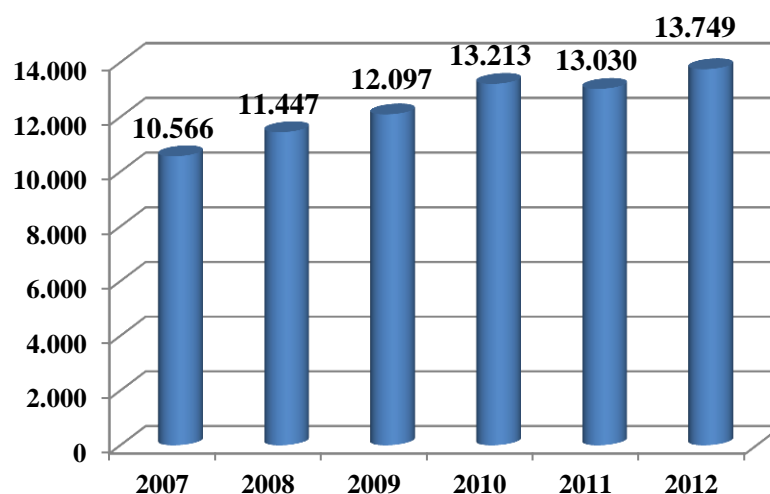
A partir de 1998 dá-se uma maior unificação entre as Caixas Associadas e a Caixa Central, com a introdução de uma única plataforma informática. Estas mudanças são encaradas positivamente, porque tendem a afirmar cada vez mais o Crédito Agrícola como um "banco completo", com canais de distribuição diversificados e com ofertas diferenciadas de acordo com os segmentos em que pretende aumentar a sua penetração, de modo a preservar e aumentar as suas quotas de mercado, num contexto cada vez mais competitivo, nas vésperas da integração numa união económica e monetária, que ditaria, para a economia portuguesa, mais uma transformação, com a introdução da moeda única – o Euro.

Refere-se o facto de, como instituição cooperativa, o Crédito Agrícola não ter o lucro como móbil central da sua atividade. No entanto, a realização de resultados positivos é fundamental para o Grupo reforçar o seu capital e a sua solidez financeira, dando segurança acrescida aos associados e clientes, e capacitando-o para agir, a nível local, como parceiro de desenvolvimento das comunidades em que as Caixas Agrícolas se integram (CA Crédito Agrícola, 2012).

Trata-se de uma instituição bancária de base cooperativa que se integra num modelo com presença relevante nos sistemas financeiros da União Europeia, em particular a Alemanha, a França, a Holanda e a Itália. De acordo com o Relatório do Conselho de

Administração da CCAM Serras de Ansião – 2010 (2011: 13-14): “A nível europeu, os bancos cooperativos dispõem de uma quota de mercado de mais de 20%, servem 170 milhões de clientes através de 4.100 bancos locais com 65.000 balcões, e empregam centenas de milhares de pessoas. Alguns dos bancos cooperativos encontram-se entre as instituições líderes do continente europeu”. Em função da sua especificidade cooperativa, as CCAM atuam como uma força impulsora do desenvolvimento regional.

O ativo líquido do CA situava-se, no final do exercício de 2010, em mais de 13 mil milhões de euros representando cerca de 8% do Produto Interno Bruto português (CCAM Serras de Ansião, 2011). De acordo com dados ainda não publicados “Evolução do SICAM” e fornecidos pelo Diretor do Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central, o ativo líquido relativo a 2012 atingiu o valor de 13.749 milhões de euros. A situação atesta a sua dimensão nacional e relevância no sistema financeiro nacional.



Fonte: CA (Relatórios e Contas 2011 e 2012 – Consolidados)

**Gráfico 5.1** – Evolução dos Ativos Líquidos do SICAM (não inclui a Caixa Central)

De acordo com o Relatório referido, em alguns distritos do continente português, a rede do CA representa mais de 30% da rede bancária existente, dispõe de 10% da rede nacional de ATM (*Automated Teller Machine*) - das quais 400 unidades em localidades onde não existe qualquer outro tipo de serviço bancário - e quase 15.700 EFTPOS (*Electronic Funds Transfer at Point of Sale*) em pontos de venda, para além de deter uma quota de mercado em cartões de 7%, em função da sua prestação de serviço de *acquirer*.



De conformidade com o Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e das Cooperativas de Crédito Agrícola (RJCAM)<sup>1</sup>, as CCAM são instituições de crédito, sob a forma cooperativa, cujo objeto é o exercício de funções de crédito agrícola em favor dos seus associados, bem como a prática dos demais atos inerentes à atividade bancária. No que respeita ao seu âmbito territorial, o Regime Jurídico refere que têm âmbito local, não podendo ser constituídas as que se proponham exercer a atividade em área que exceda a do município onde tiverem sede, exceto nos casos em que nos municípios limítrofes não exista nenhuma outra em funcionamento ou se o excesso resultar da fusão de CCAM já existentes, bem como não é concedida autorização a novas Caixas que se proponham exercer atividade em município onde outra já estiver sediada ou tiver aberto agência.

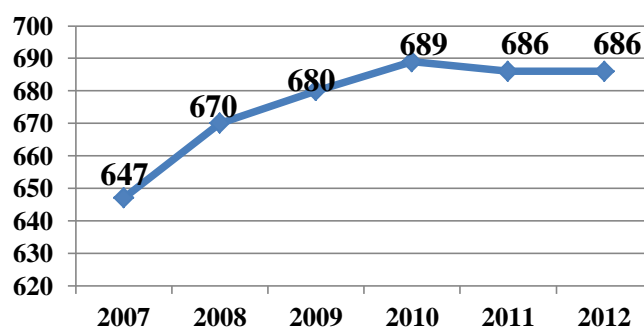
É interessante observar que cada cliente das CCAM pode também ser associado<sup>2</sup>, e que existe uma posição formal de liderança – Conselho de Administração da CCAM – que é alcançada mediante eleição por parte destes associados por períodos de três anos, sendo permitida a reeleição. Não é requisito essencial que todos os elementos que ocupam tais posições possuam competências específicas de gestão, o que acaba por, em variadas ocasiões, originar diversas ambiguidades e desconexões, uma vez que estes intervenientes ocupam posições hierárquicas superiores aos gerentes (profissionais que é suposto possuírem conhecimentos e competências gestionárias).

É necessário considerar que a estrutura organizacional das CCAM é, como referido anteriormente, bastante descentralizada, existindo uma entidade central – Caixa Central – e um conjunto de ramificações (686 balcões pertencentes a 84 CCAM e à Caixa Central, em finais de 2011) espalhadas por todo o Portugal Continental e a Região Autónoma dos Açores, o qual goza de considerável autonomia.

---

<sup>1</sup> Aprovado pelo DL n.º 24/91, de 11 de Janeiro – Consolidado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 142/2009, de 16 de Junho.

<sup>2</sup> Podem ser associados do Crédito Agrícola tanto as pessoas singulares como as pessoas coletivas, bastando subscrever um mínimo de 100 Títulos de Capital Social, no valor unitário de €5 (valor total de €500), num balcão do Crédito Agrícola do concelho de residência ou onde exerce atividade económica, excetuando-se os balcões da Caixa Central. (<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Associados/SerAssociado>. Acesso em 26 Maio 2011).



Fonte: CA (Relatórios e Contas 2011 e 2012 – Consolidados)

**Gráfico 5.2** – Evolução do número de balcões do SICAM (inclui os balcões da Caixa Central)

Possui cerca de 4.300 colaboradores, estando 3.845 afetos a 686 espaços diferentes de trabalho (balcões e sedes das CCAM e da Caixa Central) e os restantes às empresas do Grupo (CCCAM, 2011). Sendo, em 1994, cerca de 236 CCAM, a diminuição não é resultante de restrição de atividade ou de redução do número de balcões, mas, fundamentalmente, de processos de concentração bancária (fusão) com a consequente criação de sinergias. O Crédito Agrícola criou uma panóplia de empresas especializadas e instrumentais: seguradora de ramos-reais (CA SEGUROS) seguradora de ramo-vida (CA VIDA), sociedade de capital de risco (AGROCAPITAL), prestadora de serviços financeiros especializada em Banca de Negócios (CA CONSULT), instituição financeira de investimento, em Cabo Verde, especializada em Gestão de Ativos (CA FINANCE), gestora de fundos de investimento mobiliário (CA GEST), centro de serviços partilhados (CA SERVIÇOS), empresa de *renting* (RURAL RENT) e empresa prestadora de serviços de informática (CA INFORMÁTICA).

Verifica-se a continuidade da diminuição do número de colaboradores, mantendo-se num ritmo que acompanha a contração do número de CCAM (92 em 2008; 88 em 2009; 85 em 2010 e 84 em 2011 e 2012). O número de balcões do total do SICAM sofre variações no sentido do crescimento, de 2008 a 2010 (670 para 689), para se manter estável em 2011 e 2012 (686). As explicações para a opção pelo crescimento e posterior estabilidade do número de balcões podem ser as apresentadas no Relatório de Sustentabilidade 2010 (2011: 4): “O Crédito Agrícola, enquanto representante em Portugal da Banca Cooperativa, tem preservado um modelo de negócio que permite uma maior resistência à crise, através da elevada capitalização e liquidez. A “receita” está na melhor interpretação do conceito de banca de proximidade, suportada por uma extensa rede de balcões e pontos de contacto com os

respetivos associados e clientes. Um modelo que muitos, antes da crise, apelidavam de “obsoleto”...”, bem como: “A matriz cooperativa confere ao Grupo Crédito Agrícola uma natureza ímpar no sistema financeiro português, porque permite uma relação próxima e sólida com as comunidades locais” (2011: 11).

De acordo com o Balanço Social Consolidado do SICAM 2011, o efetivo global é constituído por 55% de homens e 45% de mulheres. A distribuição geográfica dos trabalhadores é a seguinte: Zona Norte (16 CCAM) – 20%; Zona Centro I (22 CCAM) – 17%; Zona Centro II (25 CCAM e Caixa Central) – 36%; Zona Sul (20 CCAM) – 24,2% e Açores (1 CCAM) – 2,8%.

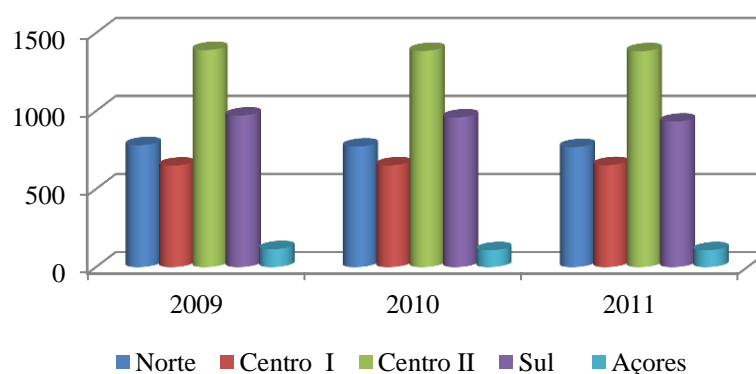
O quadro que seguidamente se apresenta e que abrange o período de 2008 a 2011 reflete precisamente esse decréscimo, com exceção do ano de 2009 que regista um aumento de 50 colaboradores.

2008		2009		2010		2011	
H	M	H	M	H	M	H	M
2.134	1.724	2.160	1.748	2.126	1.749	2.096	1.749
<b>3.858</b>		<b>3.908</b>		<b>3.875</b>		<b>3.845</b>	

Fonte: CCCAM (2010, 2011).

**Quadro 5.1** – Recursos Humanos - Colaboradores

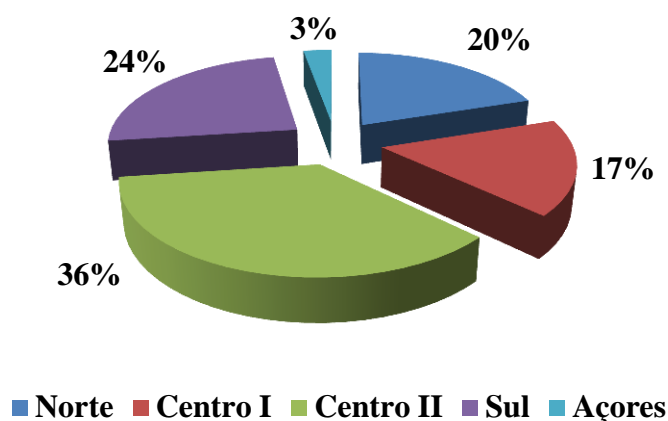
A grande diferença entre o SICAM e a restante banca passa pelo facto desta ter um forte peso nos serviços centrais e de *back-office*, estruturas essas que no CA se revestem de menor peso.



Fonte: CA Crédito Agrícola (2011, 2012).

**Gráfico 5.3** – Variação do número de efetivos por Regiões.

A distribuição do efetivo e dos balcões pelas cinco Regiões permite uma análise mais detalhada de alguns indicadores de recursos humanos. Refere-se o facto de a Caixa Central estar situada na Zona Centro II:



Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

Gráfico 5.4 – Distribuição geográfica do efetivo por zonas - 2011

A distribuição geográfica das Caixas por Regiões, em 31 de Dezembro 2012, é a seguinte:

**NORTE (16):** Alto Cávado e Basto, Área Metropolitana do Porto, Costa Verde, Douro, Corgo e Tâmega, Médio Ave, Mogadouro e Vimioso, Noroeste, Paredes, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Esposende, Região de Bragança e Alto Douro, S. João da Pesqueira, Terra Quente, Terras de Miranda do Douro, Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega, Vale do Sousa e Baixo Tâmega, e Vila Verde e Terras do Bouro.

**CENTRO I (22):** Albergaria e Sever, Anadia, Arouca, Bairrada e Aguieira, Baixo Vouga, Beira Baixa Sul, Beira Cantanhede e Mira, Coimbra, Estarreja, Lafões, Oliveira de Azeméis, Oliveira do Bairro, Oliveira do Hospital, Região do Fundão e Sabugal, Serra da Estrela, Terras de Viriato, Vagos, Vale de Cambra, Vale do Dão e Alto Vouga e Vale do Távora e Douro.

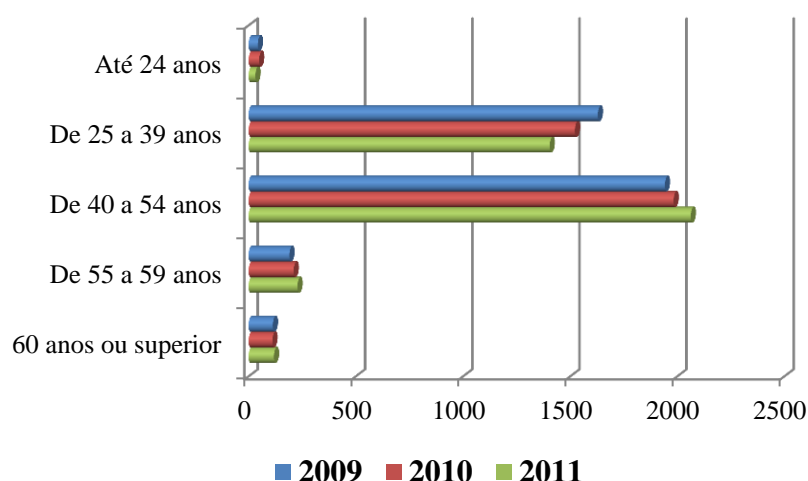
**CENTRO II (26):** Alcanhões, Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Azambuja, Baixo Mondego, Batalha, Cadaval, Caixa Central, Caldas da Rainha, Óbidos e Peniche, Cartaxo, Coruche, Entre Tejo e Sado, Loures, Sintra e Litoral, Lourinhã, Pernes, Pombal, Porto de

Mós, Ribatejo Norte, Ribatejo Sul, Salvaterra de Magos, Serras de Ansião, Sobral de Monte Agraço, Tramagal, Vila Franca de Xira e Zona do Pinhal – Sertã.

**SUL (20):** Albufeira, Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo, Alentejo Central, Algarve, Aljustrel e Almodôvar, Beja e Mértola, Borba, Costa Azul, Elvas e Campo Maior, Estremoz, Monforte e Arronches, Ferreira do Alentejo, Gadiana Interior, Morávis, Nordeste Alentejano, Norte Alentejano, S. Bartolomeu de Messines e S. Marcos da Serra, S. Teotónio, Silves, Sotavento Algarvio e Sousel.

**REGIÕES AUTÓNOMAS (1):** Açores.

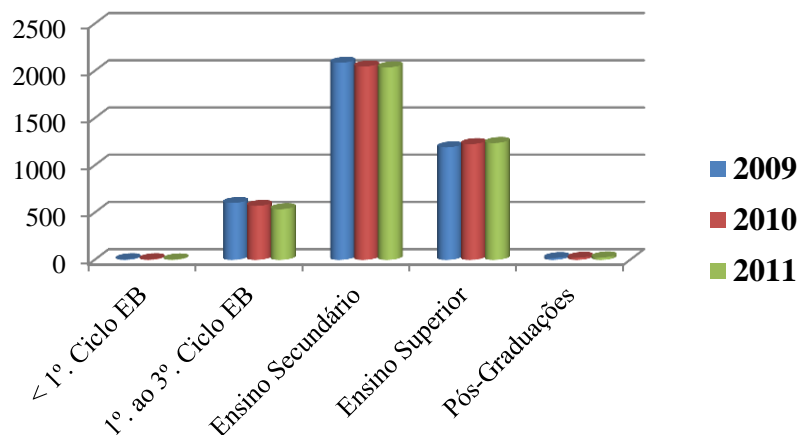
A média etária dos colaboradores, em 2011, encontra-se próxima dos 40 anos (42,8 anos), o que representa um equilibrado índice no âmbito do binómio capacidade produtiva/maturidade. Mais de metade dos colaboradores (53,7%), em 2011, tem idades entre os 40 e os 54 anos; 37,3% têm idades inferiores a 40 anos. O gráfico 5.5 mostra a evolução da estrutura etária para o período de 2009 a 2011.



Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

**Gráfico 5.5** – Estrutura etária – 2009 a 2011

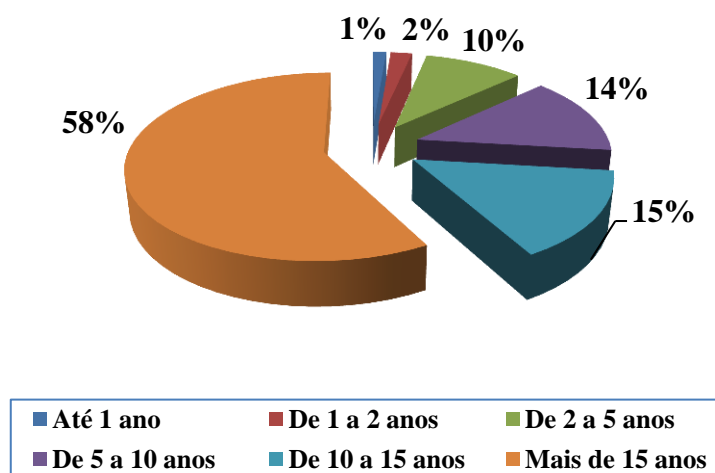
Na estrutura habilitacional continua a registar-se uma evolução favorável. O Ensino Secundário e o Ensino Superior constituem os níveis de maior preponderância, representando 85,9% em 2011.



Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

**Gráfico 5.6** – Habilitações literárias – 2009 a 2011

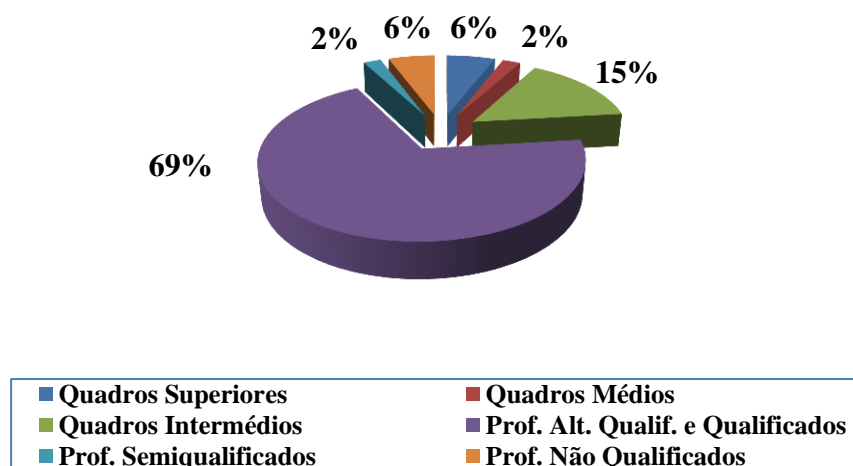
O gráfico 5.7 reflete a antiguidade no Crédito Agrícola. Verifica-se que, no ano de 2011, 73% dos colaboradores têm uma antiguidade superior a 10 anos e apenas 13% inferior a 5 anos.



Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

**Gráfico 5.7** – Escalões de antiguidade – 2011

A distribuição funcional é evidenciada no gráfico 5.8. É possível verificar que a grande concentração (69%) se encontra nos “Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados”. Seguem-se os “Quadros Intermédios” (15%), os “Profissionais Não Qualificados” (6%) e os “Quadros Superiores” (6%). Os “Profissionais Semiquualificados” e os “Quadros Médios” somam 4% do total, sendo que estes últimos representam apenas 2% do pessoal do Grupo Crédito Agrícola.



Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

**Gráfico 5.8** – Distribuição funcional – 2011

Em 2011, registou-se um forte incremento na formação profissional, podendo constar-se 128.816 horas de formação realizada, envolvendo um investimento de 627.000 euros e 7.894 participações, o que traduz uma média de 16,32 horas por colaborador. Os quadros seguintes espelham esses resultados.

Duração das ações	Quadros Super.	Quadros Médios	Quadros Interméd.	Prof. Alt. Qualif. e Qualif.	Prof. Semiquual.	Prof. Não Qualif.	Total
Horas em ações externas	4.292	262	1.418	60.494	180	0	66.646
Horas em ações internas	3.430	666	10.456	47.351	130	137	62.170
<b>Total</b>	<b>7.722</b>	<b>928</b>	<b>11.874</b>	<b>107.845</b>	<b>310</b>	<b>137</b>	<b>128.816</b>

Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

**Quadro 5.2** – Formação profissional: duração das ações – 2011

Número de participantes	Quadros Super.	Quadros Médios	Quadros Interméd.	Prof. Alt. Qualif. e Qualif.	Prof. Semiquál.	Prof. Não Qualif.	Total
Part. em ações externas	21	21	48	249	1	1	341
Part. em ações internas	579	90	1.535	5.328	12	9	7.553
<b>Total</b>	600	111	1.583	5.577	13	10	7.894

Fonte: CA Crédito Agrícola (2012).

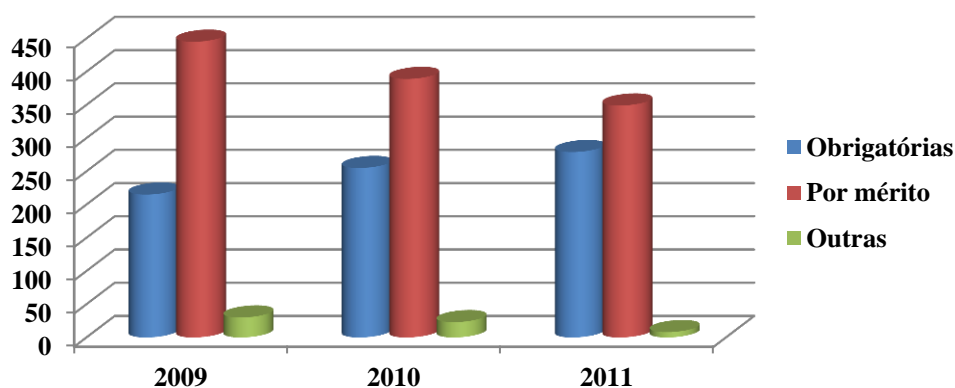
**Quadro 5.3** – Formação profissional: número de participantes – 2011

Custos totais	Valor em Euros
Ações internas	55.000
Ações externas	572.000

Fonte: CA Credito Agrícola (2012).

**Quadro 5.4** – Formação profissional: Custos – 2011

É opinião do Diretor do Departamento de Recursos Humanos da CCCAM (Apêndice III) que existe esforço e investimento em termos formativos muito acentuado. O crescimento orgânico, dimensional e sistémico das CCAM tem ocorrido um pouco em paralelo com o esforço dos colaboradores e das Caixas. Assim, são subsidiados muitos cursos de formação profissional porque interessa o incremento das habilitações e dos conhecimentos técnico profissionais dos colaboradores.



Fonte: CA Credito Agrícola (2012).

**Gráfico 5.9** – Promoções – 2011



As promoções são um mecanismo de progressão na carreira previsto pelo ACT da Banca e pelo do CA. As promoções por antiguidade são obrigatórias e faseadas ao longo da vida profissional dos trabalhadores. As promoções obrigatórias por mérito, também decorrentes do ACT, dependem da apreciação do desempenho e têm como objetivo premiar as melhores *performances*. Este tipo de promoções obedece a uma quota de efetivos estabelecida na convenção coletiva (Anexo I), pelo que a oscilação do número de promoções depende, também, do número de colaboradores e do nível salarial.

Da análise do gráfico 5.9 é possível verificar que, de 2009 a 2011, embora as promoções por mérito sejam em maior número, as obrigatórias tem tido aumentos no período (como consequência dos níveis de antiguidade no CA espelhados no Gráfico 5.7) e as por mérito uma redução algo significativa (o que indicia a menor utilização deste fator motivacional que funciona, também, para a diminuição dos custos com o pessoal). De acordo com o Diretor do DRH (Apêndice III), existem ainda promoções facultativas por mérito que também fazem com que o colaborador tenha de se empenhar para ser elencado para promoção a um nível salarial superior.

Após esta apresentação e enquadramento do CA neste estudo, será exposta em seguida a análise dos resultados observados, quer no plano descritivo, quer na vertente inferencial, de forma a fundamentar e suportar os propósitos desta investigação.

## Capítulo 6 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 - Análise dos dados pessoais e da situação na Banca dos colaboradores

#### 6.1.1 – Líderes institucionais

Apresenta-se seguidamente a análise estatística dos resultados, exibindo-se os valores descritivos relativos aos colaboradores do CA que ocupam posições de liderança.

Começando pelo sexo, comprova-se que a grande maioria (87,1%) é composta por elementos do sexo masculino, sendo somente 12,9% do sexo feminino. Os dados resultantes da aplicação da metodologia quantitativa apontam para um desequilíbrio quanto à representatividade dos dois géneros entre a população estudada. Os resultados respeitantes ao total dos colaboradores do CA aludem a 55% de elementos do sexo masculino e 45% do sexo feminino, não sendo possível, contudo, discriminar por distribuição funcional (Balanço Social Consolidado do SICAM 2011).

	n	%
<b>Masculino</b>	74	<b>87,1</b>
<b>Feminino</b>	11	12,9
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.1** – Sexo dos líderes

Relativamente à idade dos líderes, as principais faixas situam-se entre os 46 e os 55 anos e entre os 36 e os 45 anos. Verifica-se a existência de concordância com o Balanço Social Consolidado do SICAM 2011, embora os intervalos dos escalões etários apresentados neste sejam [45 – 49] e [40 – 44].

	n	%
<b>26 - 35 anos</b>	8	9,4
<b>36 - 45 anos</b>	34	40
<b>46 - 55 anos</b>	35	<b>41,2</b>
<b>&gt; 55 anos</b>	8	9,4
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Quadro 6.2** – Idade dos líderes

No quadro seguinte, é possível constatar que a maior percentagem de respondentes possui entre o 10º. e o 12º. Ano de escolaridade, ficando em segundo lugar os portadores de licenciatura. Apenas 8,2% de elementos possui pós-graduação e mestrado.

A soma dos itens “Frequência de Ensino Superior”, “Bacharelato”, “Licenciatura”, “Pós-graduação” e “Mestrado” atinge 37,7% do total, sendo hoje raro ou pouco frequente a entrada na Banca de ativos apenas com o Ensino Secundário, o que espelha o grau de exigência e complexidade que a atividade bancária comporta. O facto de existirem 54,1% de líderes com habilitações [10º. – 12º. Ano de escolaridade] pode estar relacionado com o espelhado no quadro anterior no intervalo [46-55 anos].

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>9º. Ano escolaridade</b>	7	8,2
<b>10º. - 12º. Ano de escolaridade</b>	46	<b>54,1</b>
<b>Bacharelato</b>	1	1,2
<b>Frequência de Ensino Superior</b>	10	11,8
<b>Licenciatura</b>	14	16,5
<b>Mestrado</b>	4	4,7
<b>Pós-graduação</b>	3	3,5
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Quadro 6.3** – Habilitações académicas dos líderes

No respeitante ao vínculo laboral dos líderes do CA, a vasta maioria possui vínculo de efetividade, tendo as restantes categorias valores pouco expressivos.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>A termo certo (prazo)</b>	5	5,9
<b>A termo incerto (efectivo)</b>	80	<b>94,1</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Quadro 6.4** – Vínculo laboral dos líderes

Analisando quais as unidades de negócio do CA mais representativas da amostra, verifica-se que o Alentejo Central é a mais expressiva, seguida de perto pela da Costa Azul, pela do Noroeste e pela de Pombal.

	n	%
Albufeira	3	3,5
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	2	2,4
Alcanhões	2	2,4
Alenquer	3	3,5
Alentejo Central	12	<b>14,0</b>
Área Metropolitana Porto	1	1,2
Azambuja	3	3,5
Bairrada e Agueira	2	2,4
Beira Baixa Sul	1	1,2
Beja e Mértola	5	5,9
Cadaval	1	1,2
Caixa Central	3	3,5
Cantanhede e Mira	4	4,7
Costa Azul	11	<b>12,9</b>
Noroeste	9	10,6
Oliveira do Bairro	3	3,5
Paredes	1	1,2
Pombal	9	10,6
Serras de Ansião	4	4,7
Terras de Miranda do Douro	3	3,5
Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega	2	2,4
Vale do Dão e Alto Vouga	1	1,2
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.5** – Caixas de Crédito Agrícola representadas na amostra (líderes)

Quanto ao Grupo<sup>1</sup>, de conformidade com o ACT dos líderes do CA, observa-se que a maior parcela pertence ao Grupo I, sendo que existem ainda 17,6% de elementos do Grupo IV. O Grupo III e o Grupo II são os menos representativos.

<sup>1</sup> Os grupos profissionais do CA são: **Grupo I** (integra os trabalhadores que exercem atividades próprias das instituições abrangidas pelo ACT: funções de coordenação, comerciais, administrativas e técnicas); **Grupo II** (integra os trabalhadores qualificados que exerçam profissões de natureza não especificamente bancária, designadamente telefonistas e trabalhadores dos serviços auxiliares de manutenção e património); **Grupo III** (integra os trabalhadores que exercem profissões e funções de apoio geral às atividades das instituições e os não qualificados das profissões e funções do Grupo II, bem como os que exerçam tarefas auxiliares dessas mesmas

---

	n	%
<b>Grupo I</b>	59	<b>69,4</b>
<b>Grupo II</b>	4	4,7
<b>Grupo III</b>	7	8,2
<b>Grupo IV</b>	15	17,6
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.6** – Grupo ACT dos líderes

No que respeita aos níveis de remuneração, o Nível ACT mais representativo é o Nível 10, com 23,5% dos respondentes, ficando em segundo lugar os detentores do Nível 11 e, em terceiro, os do Nível 12. Existiram ainda 8,2% que não responderam a esta questão.

	N	%
<b>7</b>	3	3,5
<b>8</b>	8	9,4
<b>9</b>	7	8,2
<b>10</b>	20	<b>23,5</b>
<b>11</b>	10	11,8
<b>12</b>	9	10,6
<b>13</b>	7	8,2
<b>14</b>	3	3,5
<b>15</b>	1	1,2
<b>16</b>	4	4,7
<b>18</b>	5	5,9
<b>n/a</b>	1	1,2
<b>n/r</b>	7	8,2
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.7** – Nível ACT dos líderes

O Balanço Social Consolidado do SICAM 2011 apresenta a seguinte distribuição funcional no que respeita à liderança<sup>2</sup>: Quadros Superiores – 6,0%, Quadros Médios – 2% e Quadros Intermédios – 15,2%.

No próximo quadro estão expostas as funções dos colaboradores que exercem funções de liderança no CA. A maioria dos respondentes ocupa a posição de Coordenador de Balcão, existindo também elementos que são Administradores e Coordenadores Comerciais.

	N	%
<b>Coordenador de balcão</b>	45	<b>52,9</b>
<b>Gerente</b>	3	3,5
<b>Subgerente</b>	6	7,1
<b>Administrador</b>	9	10,6
<b>Auditor</b>	3	3,5
<b>Coordenador de área</b>	1	1,2
<b>Técnico</b>	1	1,2
<b>Coordenador comercial</b>	7	8,2
<b>Coordenador Geral</b>	3	3,5
<b>Coordenador técnico</b>	1	1,2
<b>Gestor de clientes</b>	2	2,4
<b>Subcoordenador de balcão</b>	1	1,2
<b>Diretor</b>	1	1,2
<b>Chefe de serviço</b>	2	2,4
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.8** - Funções desempenhadas pelos líderes

No que respeita à distribuição das funções desempenhadas pelos líderes, segundo o respetivo Nível ACT, a tabela abaixo apresenta essa relação, onde estão salientadas as percentagens mais expressivas:

<sup>2</sup> Funções de coordenação / enquadramento: **Quadro Superior:** Diretor Central, Diretor, Diretor Central Adjunto, Diretor Adjunto, Adjunto de Direção, Gerente Geral, Gerente, Gerente de Zona, Chefe de Serviço / Zona, Chefe de Divisão, Assistente de Direção e Analista de Sistemas; **Quadro Médio:** Técnico de Grau II e Técnico Auditor II; **Quadro Intermédio:** Subchefe de Serviço, Subgerente, Chefe de Secção, Chefe Administrativo de Estabelecimento, Chefe de Setor, Subchefe de Secção, Subchefe Administrativo de Estabelecimento, Coordenador do Serviço de Auditoria, Coordenador Adjunto do Serviço de Auditoria, Coordenador do Sata, Coordenador de Área, Coordenador de Delegação e Analista de Informática.

O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Coordenador de balcão	2,4	17,1	9,8	<b>34,1</b>	12,2	14,6	4,9	0	0	4,9	0	0
Gerente	0	0	0	<b>33,3</b>	0	0	0	<b>33,3</b>	0	0	0	<b>33,3</b>
Subgerente	0	0	0	16,7	<b>50,0</b>	33,3	0	0	0	0	0	0
Administrador	0	0	0	0	0	0	14,3	14,3		14,3		<b>28,6</b>
Auditor	0	0	<b>33,3</b>	0	<b>33,3</b>	0	0	0	<b>33,3</b>	0	0	0
Coordenador de área	0	0	0	0	<b>100,0</b>	0	0	0	0	0	0	0
Técnico	0	0	0	0	0	<b>100,0</b>	0	0	0	0	0	0
Coordenador comercial	0	0	16,7	<b>33,3</b>	0	0	<b>33,3</b>	16,7	0	0	0	0
Coordenador geral	0	0	0	0	0	0	<b>66,7</b>	0	0	0	0	33,3
Coordenador técnico	0	0	0	<b>100,0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestor de clientes	<b>100,0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subcoordenador de balcão	0	<b>100,0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diretor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>100,0</b>
Chefe de serviço	0	0	0	<b>50,0</b>	0	0	0	0	0	<b>50,0</b>	0	0

**Quadro 6.9** - Funções desempenhadas pelos líderes segundo o Nível ACT

Na anterior tabela estão discriminadas as funções desempenhadas pelos líderes, segundo o respetivo Nível ACT. Conforme é possível perceber, a maior parcela dos Coordenadores de Balcão pertence ao Nível 10, enquanto os Gerentes distribuem-se equitativamente pelos Níveis 10, 14 e 18. No respeitante aos Subgerentes, metade ocupa o Nível 11, sendo que a maior percentagem dos Administradores encontram-se no Nível 18. Quanto aos Auditores, ocupam os Níveis 9, 11 e 15, todos os Coordenadores de Área inquiridos estão no Nível 11 e todos os Técnicos estão no Nível 12.

Relativamente aos Coordenadores Comerciais, as maiores percentagens estão no Nível 10 e 13 e a maior parte dos Coordenadores Gerais estão no Nível 13. Todos os Coordenadores Técnicos ocupam o Nível 10, os Gestores de Clientes possuem o Nível 7 e todos os Subcoordenadores de balcão têm o Nível 8. Todos os elementos que são Diretores estão no Nível 18 e os Chefes de Serviço estão no Nível 10 e 16.

No que concerne ao número de horas de trabalho semanais, a maior parte dos líderes labora mais de 40 horas, com apenas 15,3% dos inquiridos a praticar o horário de 35 horas semanais.

---

	n	%
<b>35 Horas</b>	13	15,3
<b>40 Horas</b>	21	24,7
<b>Mais de 40 Horas</b>	50	<b>58,8</b>
<b>Não responde</b>	1	1,2
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.10** - Número de horas de trabalho semanais efetuadas pelos líderes

As instituições bancárias, no sentido de solucionarem parcialmente o problema de pagamento de trabalho suplementar, adotaram a estipulação da isenção de horário parcial ou total. Deste modo, atualmente, não apenas as lideranças mas uma percentagem elevada de profissionais bancários tem isenção de horário. Contudo, analisando-se o Balanço Social Consolidado do SICAM 2011 (2012: 31), verifica-se a evolução do número de horas de trabalho suplementar, por género, entre os anos de 2009 e 2011.

Com exceção do ano de 2011, o sexo feminino tem vindo a realizar maior número de horas extraordinárias.

	2009	2010	2011
<b>Mulheres</b>	8.168	7.610	6.525
<b>Homens</b>	7.317	6.225	7.406
<b>Total</b>	<b>15.485</b>	<b>13.835</b>	<b>13.931</b>

**Quadro 6.11** – Evolução do número de horas de trabalho suplementar (inclui dias úteis e de descanso obrigatório)

Estudando o quadro seguinte, é possível observar que a maior percentagem de respondentes está no CA há mais de 20 anos, o que se traduz em níveis consideráveis de antiguidade na organização.



A segunda parcela mais significativa é ocupada pelos elementos que já estão nesta organização entre 16 e 20 anos, existindo ainda indivíduos que estão entre 11 a 15 anos a desempenharem funções no CA. Apenas 4,7% dos colaboradores apresentam uma antiguidade entre os 6 e os 10 anos.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>6 a 10 anos</b>	4	4,7
<b>11 a 15 anos</b>	15	17,6
<b>16 a 20 anos</b>	16	18,8
<b>Mais de 20 anos</b>	50	<b>58,8</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.12** – Número de anos de trabalho no CA (líderes)

Analisando o quadro abaixo, o qual espelha os dados relativos à experiência de trabalho na Banca, constata-se que em todas as situações, a totalidade dos líderes inquiridos possui como ligação à Banca a sua integração no Crédito Agrícola.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>6 a 10 anos</b>	4	4,7
<b>11 a 15 anos</b>	15	17,7
<b>16 a 10 anos</b>	16	18,8
<b>Mais de 20 anos</b>	50	<b>58,8</b>
<b>Total</b>	85	100,0

**Quadro 6.13** – Número de anos de trabalho na Banca (líderes)

No quadro a seguir exposto encontram-se os resultados referentes à autoavaliação que os líderes fazem a respeito dos seus comportamentos de liderança.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre	n/r
Atitudes claras para com os trabalhadores	0	0	7,1	42,4	<b>49,4</b>	1,2
Tarefas específicas para diferentes colaboradores	2,4	2,4	10,6	<b>57,6</b>	25,9	1,2
Estabelecimento de prazos para a realização de trabalhos / tarefas	1,2	1,2	29,4	<b>47,1</b>	18,8	2,4
Definição de padrões de atuação para os colaboradores	2,4	3,5	24,7	<b>44,7</b>	23,5	1,2
Uniformidade de procedimentos para os trabalhadores	1,2	2,4	9,4	27,1	<b>58,8</b>	1,2
Cumprimento do normativo pelos trabalhadores	0	1,2	1,2	23,5	<b>74,1</b>	0
Informação aos colaboradores sobre o que se espera do seu trabalho	1,2	0	11,8	<b>42,4</b>	<b>42,4</b>	2,4
Decisões sobre o que deve ser feito e sobre a forma de o fazer	1,2	0	4,7	<b>49,4</b>	44,7	0
Certificação de que o papel de cada colaborador é compreendido por todos	1,2	0	10,6	<b>48,2</b>	40	0
Debate de ideias com os colaboradores	1,2	1,2	8,2	<b>55,3</b>	34,1	0
Esforço para que a pertença à equipa de trabalho seja agradável	<b>47,1</b>	20	10,6	8,2	14,1	0
Guarda da informação para a chefia	<b>52,9</b>	36,5	5,9	3,5	1,2	0
Recusa em explicar as decisões	<b>61,2</b>	27,1	4,7	4,7	2,4	0
Tomada de decisões sem consulta aos colaboradores	16,5	29,4	<b>41,2</b>	10,6	2,4	0
Tratamento imparcial para todos os colaboradores	3,5	4,7	7,1	17,6	<b>65,9</b>	1,2
Abertura à mudança	0	1,2	5,9	30,6	<b>62,4</b>	0
Manifestação de simpatia e acessibilidade	0	0	4,7	44,7	<b>50,6</b>	0
Capacidade de colocação em prática de sugestões dos colaboradores	0	0	15,3	<b>58,8</b>	25,9	0
Informação antecipada aos colaboradores sobre mudanças a serem efetuadas	1,2	0	10,6	43,5	<b>44,7</b>	0
Preocupação com o bem-estar dos colaboradores	0	0	2,4	21,2	<b>76,5</b>	0

**Quadro 6.14** – Comportamentos dos líderes (valores em %)

Verificou-se que a parcela mais expressiva considera que os responsáveis mantêm sempre atitudes claras para com os seus subordinados, atribuindo frequentemente tarefas específicas para diferentes colaboradores. O estabelecimento de prazos para a realização de atividades é algo que frequentemente está presente na atuação dos líderes, sendo que também admitem que definem padrões de atuação para os empregados com frequência. Parece existir uma preocupação com a uniformização de práticas organizacionais, uma vez que 58,8% dos líderes determina a uniformidade de procedimento para os seus subordinados, ao mesmo tempo que 74,1% refere o cumprimento do normativo pelos trabalhadores. Há também a

iniciativa frequente ou sistemática de informar os colaboradores sobre o que se espera do seu trabalho, em simultâneo com o facto de os líderes decidirem com frequência sobre os trabalhos a serem feitos e sobre o *modus operandi* dos mesmos. O hábito das chefias se certificarem que o papel de cada funcionário é percebido pela equipa de trabalho também acontece com frequência, ao mesmo tempo que potenciam, frequentemente, o debate de ideias com os colaboradores.

Um aspeto a que os superiores hierárquicos não parecem dar importância é a de um bom ambiente de trabalho, já que a maior parte dos líderes nunca se esforça por garantir que a pertença à sua equipa de trabalho seja agradável e 20% raramente o fazem. A maioria deles também defende nunca guardar a informação para si, como também uma parcela considerável nunca recusa explicar a racionalidade das suas decisões, pese embora 41,2% tome por vezes decisões sem consultarem os subordinados. Quanto ao tratamento aos colaboradores, a grande maioria refere tratá-los sempre de forma imparcial, admitindo, 50,6%, manifestar constantemente comportamentos de simpatia e de acessibilidade. A abertura à mudança é uma questão que, para a maioria dos líderes, faz sempre parte da sua natureza, e muitos consideram que frequentemente têm a capacidade para colocar em prática sugestões dos colaboradores. Uma considerável parcela de líderes informa sempre antecipadamente a sua equipa sobre mudanças a serem implementadas, enquanto 76,5% reconhece que se preocupa sempre com o bem-estar dos seus subordinados.

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente	n/r
Colaboradores têm dificuldade em manterem um bom relacionamento	45,9	43,5	3,5	4,7	1,2	1,2
Colaboradores são de confiança	0	0	3,5	37,6	57,6	1,2
Existência de atmosfera amigável entre os colaboradores	0	3,5	5,9	51,8	37,6	1,2
Cooperação por parte dos colaboradores quando lhes é solicitado	1,2	1,2	2,4	50,6	43,5	1,2
Existência de atritos entre o líder e os colaboradores	51,8	32,9	4,7	7,1	2,4	1,2
Ajuda e apoio na realização das tarefas por parte dos colaboradores quando lhes é pedido	0	1,2	2,4	55,3	40	1,2
Bom trabalho em conjunto dos colaboradores quando realizam as tarefas	0	1,2	4,7	65,9	27,1	1,2
Boa relação com os colaboradores	0	0	1,2	43,5	54,1	1,2

Quadro 6.15 – Relacionamento entre os membros da equipa e entre estes e o líder (valores em %)

Segundo o que afirma a grande maioria dos líderes, os colaboradores não têm dificuldades em manterem um bom relacionamento (45,9% discordam totalmente e 43,5% discordam), sendo que para mais de metade é de opinião que os trabalhadores são de confiança. Uma grande percentagem dos líderes concorda que há uma atmosfera amigável entre os colaboradores, ao passo que 50,6% considera que eles prestam a sua colaboração quando tal lhes é solicitado. Uma parcela expressiva dos líderes discorda totalmente que existam atritos entre eles e a sua equipa e expressa opinião muito favorável de que mantêm uma relação com os mesmos. Existem ainda 55,3% de chefias que concordam que os colaboradores ajudam e apoiam a realização de tarefas quando lhes é pedido, havendo 65,9% de líderes que concorda que há um bom trabalho em equipa dos membros que compõem o seu grupo.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre	n/r
<b>Cooperativa</b>	0,0	1,2	7,1	<b>52,9</b>	38,8	0,0
<b>Conflituosa</b>	38,8	<b>49,4</b>	11,8	0,0	0,0	0,0
<b>Acolhedora</b>	0,0	0,0	8,2	<b>52,9</b>	37,6	1,2
<b>Rejeitante</b>	<b>47,1</b>	41,2	7,1	3,5	0,0	1,2
<b>Entusiasta</b>	1,2	0,0	15,3	<b>62,4</b>	21,2	0,0
<b>Indiferente</b>	<b>45,9</b>	38,8	11,8	1,2	0,0	2,4
<b>Produtiva</b>	0,0	1,2	7,1	<b>62,4</b>	29,4	0,0
<b>Improdutiva</b>	<b>58,8</b>	32,9	7,1	1,2	0,0	0,0
<b>Calorosa</b>	0,0	0,0	18,8	<b>58,8</b>	22,4	0,0
<b>Fria</b>	<b>52,9</b>	34,1	12,9	0,0	0,0	0,0
<b>Gratificante</b>	0,0	0,0	14,1	<b>57,6</b>	27,1	1,2
<b>Frustrante</b>	<b>44,7</b>	38,8	16,5	0,0	0,0	0,0
<b>Interessante</b>	0,0	0,0	15,3	<b>60,0</b>	24,7	0,0
<b>Maçadora</b>	<b>42,4</b>	41,2	12,9	3,5	0,0	0,0
<b>Eficaz</b>	0,0	0,0	11,8	<b>64,7</b>	18,8	4,7
<b>Ineficaz</b>	<b>44,7</b>	40,0	8,2	3,5	1,2	2,4
<b>Agradável</b>	0,0	0,0	7,1	<b>65,9</b>	25,9	1,2
<b>Desagradável</b>	<b>48,2</b>	43,5	5,9	2,4	0,0	0,0

**Quadro 6.16** – Atmosfera do grupo de trabalho (valores em %)

Analisando agora as várias tipologias da atmosfera do grupo de trabalho, para a maioria dos líderes, esta é frequentemente cooperativa, ao mesmo tempo que raramente é conflituosa. Para 52,9% das chefias, o seu grupo de trabalho frequentemente é acolhedor, sendo que parte importante considera que nunca é rejeitante para os membros da equipa.

Frequentemente existe entusiasmo no seio da equipa dos líderes, enquanto 45,9% defende que nunca existe indiferença.

A produtividade é algo que está presente com frequência nas equipas de trabalho, de acordo com o sustentado por 62,4% das chefias, sendo que 58,8% dos líderes acredita que os seus colaboradores nunca são improdutivos. A mesma percentagem confirma haver “calor humano” no seu trabalho, ao passo que 52,9% nunca vê exibições de frieza no local de trabalho. Para 57,6% dos líderes, a atmosfera do grupo é gratificante e para uma percentagem importante a mesma nunca é frustrante. A atmosfera do grupo é, para 60% da liderança, interessante, ao passo que para 42,4% nunca é maçadora. Ao nível da eficácia do grupo, para 64,7% dos líderes, frequentemente a atmosfera do grupo é eficaz, nunca sendo ineficaz para 44,7%. A maior percentagem de líderes refere que a atmosfera do grupo é, com frequência, agradável para os membros, nunca sendo desagradável para 48,2% dos líderes.

	Não	Sem opinião	Sim	n/r
Conhecimento das áreas de interesse profissional e pessoal de cada colaborador	2,4	7,1	<b>88,2</b>	2,4
Preocupação com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores através de formação contínua e feedback regular	0	7,1	<b>90,6</b>	2,4
Costume de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores	11,8	4,7	<b>81,2</b>	2,4
Encorajamento aos colaboradores para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho	1,2	2,4	<b>94,1</b>	2,4
Abertura dada aos colaboradores para falarem sobre problemas de índole profissional e pessoal	1,2	1,2	<b>95,3</b>	2,4
Autoavaliação dos colaboradores que é analisada pela liderança e por outros membros do grupo de trabalho	27,1	15,3	<b>55,3</b>	2,4

**Quadro 6.17** – Abertura dada aos colaboradores (valores em %)

Os líderes admitem terem conhecimento sobre as áreas de interesse profissional e pessoal de cada colaborador, manifestando também preocupação com o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. A avaliação de desempenho dos subordinados parece figurar entre as suas atividades, ao mesmo tempo que é permitida uma autoavaliação dos colaboradores, analisada pelos líderes e outros elementos da equipa. É proporcionada aos funcionários a possibilidade destes prestarem contribuições para a otimização da estratégia e

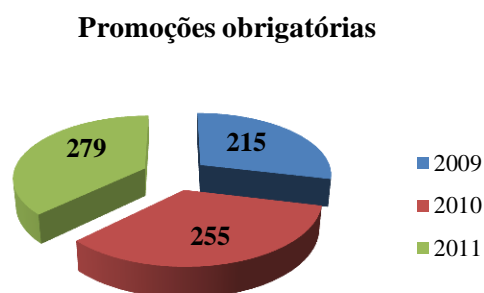
de decisões do grupo de trabalho, sendo também facultada a estes a hipótese de falarem sobre problemas de natureza pessoal e profissional.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre	n/r
Frequência com que o líder propõe formação profissional para os seus colaboradores	2,4	3,5	21,2	<b>52,9</b>	12,9	7,1
Frequência com que é realizada a avaliação de desempenho na sucursal	5,9	5,9	<b>32,9</b>	30,6	18,8	5,9

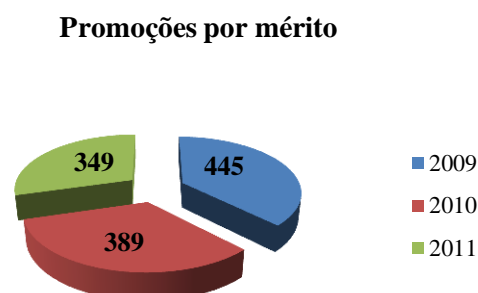
**Quadro 6.18** – Formação e avaliação de desempenho na sucursal (valores em %)

De acordo com o afirmado pelos líderes, a formação para os elementos da sua equipa de trabalho é proposta com frequência, com vista ao aperfeiçoamento das suas competências profissionais e pessoais. O cada vez maior nível de exigência que a atividade bancária contém, em função da complexidade dos seus produtos e serviços, leva à existência de grande preocupação por parte das organizações bancárias em possuírem recursos humanos com competências e conhecimentos atualizados. A estratégia do CA tem, igualmente, passado pela melhoria da qualificação média dos seus profissionais. De acordo com o Balanço Social Consolidado do SICAM (2010: 22; 2011: 22), o número de horas de formação – interna e externa – atingiu em 2010 o total de 76.758 e, em 2011, 128.816, verificando-se um aumento de 67,8%. O investimento em formação interna e externa foi, em 2010, de € 543.000, e, em 2011, de € 627.000, representando um acréscimo de 15,5%.

No que toca à avaliação de desempenho, observamos que ela acontece com alguma frequência (mas não muita), pelo que é respondido pela parcela mais significativa de chefias (32,9%), embora nas equipas de 30,6% dos responsáveis, o desempenho seja avaliado mais frequentemente. Um dos fatores importantes que a avaliação de desempenho tem na carreira dos colaboradores é a promoção por mérito e, conseqüentemente, aumento de remuneração. Os gráficos seguintes apontam no sentido de as promoções obrigatórias (em função do ACT) terem vindo a crescer – como consequência dos níveis de antiguidade no CA – e a utilização cada vez menor das promoções por mérito como fator motivacional e funcionando como uma redução de custos com o pessoal.



**Gráfico 6.1** – Promoções obrigatórias ACT



**Gráfico 6.2** – Promoções por mérito

Quando se fala em liderança, relaciona-se o tema à tomada de decisão e o que isso envolve. Pretendeu-se obter a percepção dos líderes do CA relativamente à solidão no poder, subordinada à eficiência organizacional, na “tomada de decisão” e no “papel da liderança”.

No estudo realizado por Tomei e Fortunato (2008), há alguns tipos de decisões que precisam ser tomadas de maneira isolada. Com a disseminação da prática da gestão participativa, este tipo de atitude, às vezes, é recriminada como centralizadora e como meio para se exercer o autoritarismo. A maioria dos participantes no estudo referido enfatizou que a autoridade é necessária, mas é preciso que se respeite a individualidade e se afaste o individualismo no processo participativo de formação de opinião. Inclusive, a busca por consenso é sinal de falta de liderança. Mas há situações em que não se pode ter consenso. É nesse momento que se instala a solidão: a pessoa está sozinha sem ter mais com quem discutir, pois já ouviu a opinião de todos.

Quanto aos atributos referentes às concepções dos líderes existentes no Crédito Agrícola que participaram no estudo, no que toca ao exercício de uma liderança solitária, a tabela seguinte resume as percentagens dos vários atributos, estando salientadas as mais importantes.

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Sensação de isolamento na tomada de decisões	12,0	<b>38,6</b>	15,7	28,9	4,8
Importância de isolamento na tomada de decisões	25,0	<b>51,2</b>	9,5	14,3	0,0
Solidão de um líder é importante e necessária	26,2	<b>51,2</b>	11,9	8,3	2,4
Solidão como fator de desmotivação	6,0	15,5	13,1	<b>41,7</b>	23,8
Todas as decisões podem e devem ser discutidas e tomadas em grupo	4,8	25,0	8,3	<b>50,0</b>	11,9
Tomada de decisão em grupo dificulta a alocação de responsabilidades	12,0	<b>47,0</b>	16,9	22,9	1,2
Gestão participativa altera o sentimento de solidão no poder	1,2	10,7	15,5	<b>61,9</b>	10,7
Existência de participação decisória do grupo em questões fundamentais da organização	0,0	10,0	16,3	<b>58,8</b>	15,0
Solidão no poder afeta apenas as organizações cujas decisões são muito centralizadas	3,6	24,1	19,3	<b>45,8</b>	7,2
Solidão como algo positivo para o exercício da função do líder	18,3	<b>52,4</b>	14,6	14,6	0,0
Clima organizacional e o comportamento humano podem ser responsáveis pelo sentimento de solidão	0,0	8,4	22,9	<b>59,0</b>	9,6
Sentimento de solidão pode gerar <i>stress</i> em pessoas que são detentoras de poder	4,8	7,2	22,9	<b>55,4</b>	9,6
<i>Stress</i> causa o sentimento de solidão em pessoas que são detentoras de poder	6,0	24,1	19,3	<b>41,0</b>	9,6

**Quadro 6.19** – A solidão do líder (valores em %)

Uma percentagem significativa dos respondentes considera não experimentar sensações de isolamento aquando da tomada de decisões, ao mesmo tempo que a maioria das chefias acha que não é importante estar isolado para que as decisões sejam tomadas, nem que o isolamento seja importante ou necessário. Pelo contrário, a percentagem mais significativa concorda que a solidão é um fator de desmotivação e que todas as decisões podem e devem ser discutidas e tomadas em grupo. De acordo com Tomei e Fortunato (2008), a solidão no poder é inerente a quem toma decisões, em função da responsabilidade de dirigir uma organização. Todos os entrevistados, afirmaram sentir solidão, tendo as entrevistas apontado a importância física do isolamento, às vezes necessário para que uma decisão seja tomada. O facto de as decisões serem tomadas em grupo não leva, automaticamente, a que não se possam



alocar as responsabilidades a quem de direito, até porque a gestão, ao ser participativa, altera o sentimento de solidão no poder, segundo o que afirmam 61,9% dos líderes inquiridos. A maior parte dos líderes está de acordo de que deve haver uma participação decisória do grupo em questões fundamentais da organização e que a solidão no poder afeta apenas as organizações onde há muita centralização nas decisões. Para 52,4% dos inquiridos, a solidão não é positiva para os líderes exercerem a sua função, e o sentimento de solidão é suscetível de gerar *stress* em pessoas com poder. Para além disso, 41,0% dos elementos concordam que o *stress* causa o sentimento de solidão nos detentores de poder, e que esse sentimento de solidão poderá ser potenciado pelo clima organizacional e pelo comportamento humano (59,0%).

### 6.1.2 – Liderados

Apresenta-se seguidamente a análise estatística respeitante aos colaboradores do CA que participaram neste estudo e que ocupam posições de subordinação. Começando por analisar os dados pessoais dos colaboradores presentes no estudo, verifica-se que a proporção dos respondentes é quase equivalente no que respeita ao sexo, embora o feminino seja predominante.

	n	%
<b>Feminino</b>	83	<b>50,3</b>
<b>Masculino</b>	82	49,7
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Quadro 6.20 – Sexo dos liderados

Relativamente às idades, a classe etária mais representativa é a dos [36-45] que agrega 41,8% dos colaboradores, seguida pela classe dos [26-35] com 37,6%. As classes etárias com menos elementos são as dos [56 anos ou superior] e [18-25].

	n	%
<b>18-25 anos</b>	2	1,2
<b>26-35 anos</b>	62	<b>37,6</b>
<b>36-45 anos</b>	69	<b>41,8</b>
<b>46-55 anos</b>	30	18,2
<b>56 anos ou mais</b>	2	1,2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

Quadro 6.21 – Idade dos liderados

No que respeita ao nível de habilitações, a parcela mais numerosa confirma possuir o 12º ano de escolaridade e 47 elementos são licenciados. Verifica-se ainda a existência de 11,5% a frequentarem a universidade à data do preenchimento do questionário. Consta-se que 6 elementos possuem mestrado e 3 detêm o 9º. Ano de escolaridade.

	n	%
<b>9º Ano Escolaridade</b>	3	1,8
<b>10º - 12º Ano Escolaridade</b>	69	<b>41,8</b>
<b>Pós Secundário Nível IV</b>	1	0,6
<b>Frequência Ensino Superior</b>	19	11,5
<b>Bacharelato</b>	12	7,3
<b>Licenciatura</b>	47	<b>28,5</b>
<b>Pós-Graduação</b>	8	4,8
<b>Mestrado</b>	6	3,6
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.22** – Habilitações literárias dos liderados

O Grupo I do ACT, para além de abranger as áreas funcionais de coordenação e enquadramento, abarca a ação comercial direta, técnica, operativa/administrativa e informática. Dos colaboradores do Crédito Agrícola que responderam ao inquérito, a grande maioria pertence a este Grupo cujas habilitações literárias mínimas de acesso, atualmente, se situam no 12º. Ano de escolaridade. Os elementos que possuem habilitações literárias inferiores, e que responderam ao questionário, enquadram-se nos Grupo II, III e/ou IV.

No respeitante à representatividade dos elementos respondentes ao inquérito, importa mencionar que houve um grande número de unidades orgânicas do CA que estão representadas, pese embora com diferentes magnitudes. Conforme é possível perceber no quadro seguinte, existem quatro sucursais que se destacam claramente das restantes quanto ao número de liderados que responderam a este estudo. Em primeiro lugar figura a CCAM de Alentejo Central, situando-se ligeiramente abaixo, com 19 participantes, a CCAM da Costa Azul. Em terceiro lugar estão, a Caixa Central e as CCAM do Noroeste e de Pombal com 15 elementos. As restantes unidades orgânicas que se fazem representar apresentam todas menos de 10 respondentes.

	<b>n</b>	<b>%</b>
Albufeira	7	4,2
Alcácer do Sal e Montemor-o-Novo	4	2,4
Alcanhões	1	0,6
Alenquer	7	4,2
Alentejo Central	20	<b>12,2</b>
Serras de Ansião	3	1,8
Azambuja	1	0,6
Bairrada e Agueira	8	4,9
Beira Baixa Sul	2	1,2
Beja e Mértola	9	5,5
Cadaval	5	3,0
Caixa Central	15	<b>9,1</b>
Cantanhede e Mira	7	4,2
Cartaxo	2	1,2
Costa Azul	19	<b>11,6</b>
Noroeste	15	<b>9,1</b>
Oliveira do Bairro	6	3,7
Paredes	2	1,2
Pombal	15	<b>9,1</b>
S. Bartolomeu de Messines e S. Marcos da Serra	7	4,2
Sobral de Monte Agraço	1	0,6
Terras de Miranda do Douro	3	1,8
Terras de Viriato	1	0,6
Terras do Sousa, Ave, Basto e Tâmega	3	1,8
Vale do Dão e Alto Vouga	2	1,2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.23** – Representatividade dos elementos respondentes ao inquérito (liderados)

Quanto ao vínculo laboral dos participantes do estudo, a grande maioria está nos quadros do CA na condição de efetivo, ao passo que apenas 13,9% encontram-se com contrato a prazo.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>A prazo</b>	23	13,9
<b>Efetivo</b>	140	<b>84,8</b>
<b>n/r</b>	2	1,3
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.24** – Vínculo laboral dos liderados

Por outro lado, no que respeita à integração no respetivo Grupo do ACT, 70,3% estão no Grupo I, encontrando-se em seguida 13,3% de elementos no Grupo II. 16,4% liderados não responderam à questão.

	n	%
<b>Grupo I</b>	116	<b>70,3</b>
<b>Grupo II</b>	22	13,3
<b>n/r</b>	27	16,4
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.25** – Grupo ACT dos liderados

Abordando o Nível ACT dos inquiridos, conforme é perceptível no quadro abaixo, a parcela mais representativa é portadora do Nível 8, logo seguida pelos detentores do Nível 9. Os Níveis 13 e 15 são os menos expressivos, com 0,6% de elementos cada, tendo ainda 18 pessoas se escusado a responder.

	n	%
<b>4</b>	16	9,7
<b>5</b>	15	9,1
<b>6</b>	13	7,9
<b>7</b>	20	12,1
<b>8</b>	36	<b>21,8</b>
<b>9</b>	25	<b>15,2</b>
<b>10</b>	13	7,9
<b>11</b>	3	1,8
<b>12</b>	4	2,4
<b>13</b>	1	0,6
<b>15</b>	1	0,6
<b>n/r</b>	18	10,9
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.26** – Nível ACT dos liderados

No que diz respeito às funções desempenhadas pelos colaboradores inquiridos, a percentagem mais representativa desempenha funções de Assistente de Cliente, situando-se em segundo lugar a parcela de respondentes Administrativos Polivalentes. Em terceiro lugar figuram os Gestores de Cliente, seguidos pelos Analistas de Crédito. Existiram ainda 6,7% de pessoas que não responderam a este respeito.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Administrativo Polivalente</b>	33	<b>20,0</b>
<b>Analista de Crédito</b>	9	5,5
<b>Área Financeira e Contabilística</b>	4	2,4
<b>Assistente de Cliente</b>	68	<b>41,2</b>
<b>Assistente Técnico</b>	3	1,8
<b>Auditor</b>	4	2,4
<b>Avaliador</b>	1	0,6
<b>Controlo Interno</b>	1	0,6
<b>Unidade de Apoio</b>	1	0,6
<b>Gestor da Qualidade</b>	1	0,6
<b>Gestor de Cliente</b>	11	6,7
<b>Técnico</b>	8	4,8
<b>Programador Informático</b>	1	0,6
<b>Promotor Comercial</b>	2	1,2
<b>Secretário (a)</b>	4	2,4
<b>Serviços Jurídicos</b>	3	1,8
<b>n/r</b>	11	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.27** – Funções desempenhadas pelos liderados

Apesar do período normal de trabalho semanal ser de 35 horas, na análise às horas de trabalho realizado, observa-se que a maior percentagem labora semanalmente mais de 40 horas, ao passo que 31,5% praticam o horário de 35 horas e de 40 horas semanais.

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>35 Horas</b>	52	31,5
<b>40 Horas</b>	52	31,5
<b>+ 40 horas</b>	59	<b>35,8</b>
<b>n/r</b>	2	1,2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.28** – Número médio de horas de trabalho semanal dos liderados

De acordo com o n.º 2 da Cl.ª 39.ª do ACT (2006), não podem ser ultrapassados os limites de 45 horas por semana e de 9 horas por dia, sem contar o tempo de isenção de horário de trabalho. O n.º 3 refere que o acréscimo de trabalho deve ser pago quando perfaz 4 horas ou no termo de cada ano civil. Podem ser isentos de horário de trabalho os trabalhadores que desempenhem funções de direção, de chefia, de coordenação ou funções técnicas e, em geral,

todos os que desempenham cargos de confiança (ACT, 2006: CI<sup>a</sup>. 43<sup>a</sup>., n<sup>o</sup>. 1). No que se refere ao tempo de permanência no CA, 21,8% dos elementos encontra-se ao serviço desta Instituição de Crédito entre 1 e 5 anos, existindo uma percentagem quase idêntica que já trabalha no CA entre 6 e 10 anos. Existem ainda 20% de colaboradores que estão no CA há mais de 20 anos.

	n	%
< 1 ano	6	3,6
1 a 5 anos	36	<b>21,8</b>
6 a 10 anos	35	<b>21,2</b>
11 a 15 anos	24	14,6
16 a 20 anos	28	17,0
+ 20 anos	33	<b>20,0</b>
n/r	3	1,8
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.29** - Número de anos de trabalho dos liderados no CA

Num plano mais abrangente, quando se questionou os funcionários do CA sobre o seu tempo de trabalho desde que ingressaram na Banca, existem resultados bastante similares aos anteriores: 21,8% dos elementos estão na Banca entre 1 e 5 anos, enquanto 21,2% estão entre 6 e 10 anos e 20% encontram-se também há mais de 20 anos.

	n	%
< 1 ano	6	3,6
1 a 5 anos	36	<b>21,8</b>
6 a 10 anos	35	<b>21,2</b>
11 a 15 anos	25	15,2
16 a 20 anos	28	17,0
+ 20 anos	33	<b>20,0</b>
n/r	2	1,2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,0</b>

**Quadro 6.30** - Número de anos de trabalho dos liderados na Banca

Analisando os quadros 6.29 e 6.30, que espelham os dados relativos à experiência de trabalho no CA e a experiência de trabalho na Banca, respetivamente, constata-se que, em quase todos os casos, existe uma relação muito forte entre ambos. Em quase todas as situações, a totalidade ou a quase totalidade dos inquiridos possui como ligação à Banca a sua integração no Crédito Agrícola.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---

Em seguida iremos analisar uma das principais dimensões estudadas na tese aqui apresentada – a Satisfação laboral dos colaboradores liderados no CA.

Conforme é possível perceber no quadro 6.31, em praticamente todas as variáveis relacionadas com esta dimensão, os resultados são positivos, onde os funcionários manifestam satisfação com as condições apresentadas. São 63,8% de empregados que considera estarem satisfeitos com a possibilidade de trabalharem com autonomia, sendo que 54,4% também estão agradados com a oportunidade de fazerem diferentes funções periodicamente. Existem 49,1% de elementos satisfeitos com funções que não vão contra a sua consciência, havendo 63,9% que estão satisfeitos com a estabilidade proporcionada pelo cargo. Surgem 60,6% de liderados que estão satisfeitos com a possibilidade de trabalharem em equipa e 43,8% com a oportunidade de orientarem outras pessoas. A satisfação com a possibilidade de uso das próprias competências recolhe 65% das opiniões, enquanto a forma como as políticas do CA são colocadas em prática na sucursal recolhe 49,4% das opiniões dos respondentes. Ainda no âmbito da satisfação dos liderados, 36,3% estão satisfeitos com o salário que auferem, 34,4% estão agradados com as oportunidades de carreira relacionadas com o cargo que ocupam e ainda 47,5% estão contentes com a liberdade de usarem o próprio julgamento na tomada de decisões. A satisfação com a possibilidade de recurso a métodos próprios recolhe 57,1% das opiniões, e 60,1% estão satisfeitos com as condições de trabalho do local onde laboram. O relacionamento existente entre os colegas é satisfatório para 60,1% dos colaboradores, ao passo que o reconhecimento recebido pelo trabalho recolhe o agrado de 43,5% dos inquiridos. Existem 63,0% de respondentes que estão satisfeitos com o sentimento de realização por parte do seu trabalho e 66,5% estão satisfeitos com a possibilidade de estarem sempre ocupados. Dos colaboradores liderados, existem 55,9% que estão contentes com a equipa de trabalho em que estão inseridos, enquanto 44,4% estão agradados com a forma como a liderança os escuta aquando de apresentação de sugestões. Uma percentagem ligeiramente menor (43,5%) manifesta satisfação como os objetivos são estabelecidos, e 41,3% está de acordo com o modo como os líderes tratam os subordinados aquando do surgimento de erros. Quanto à objetividade da liderança sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, 33,1% dos subordinados não têm opinião formada, sendo que 32,5% estão satisfeitos com a mesma. À maior parcela de respondentes agrada a estabilidade do comportamento da liderança face aos liderados (39,0%), 49,1% manifesta prazer com o apoio dos líderes na realização das tarefas e 38,5% está contente com o reconhecimento dos líderes sobre os contributos dos liderados. A



forma como a liderança comunica as instruções à equipa recolhe 50% de respostas positivas dos liderados, enquanto 49,1% estão satisfeitos com o acompanhamento dos líderes na resolução de problemas. Ainda 48,1% de elementos tem opinião favorável sobre o modo com a compreensão da liderança quanto aos problemas que os subordinados podem encontrar no seu trabalho. Já na preocupação dos líderes quanto à progressão na carreira dos subordinados as opiniões não são tão favoráveis (31,1% não têm opinião, 30,4% estão insatisfeitos com os líderes a este respeito e apenas 20,5% dos inquiridos estão satisfeitos com a atuação da liderança neste campo). Existem 45,0% de respondentes que estão agradados com o apoio da respetiva liderança junto de outras unidades orgânicas do CA, e 44,1% estão satisfeitos com a competência técnica dos líderes. No respeitante à frequência com que recebem elogios por parte dos líderes, 28,6% não têm opinião, mas 26,7% têm juízos positivos a este respeito. Quanto ao tempo disponibilizado para realizarem uma tarefa autonomamente, 53,8% dos subordinados estão satisfeitos com os líderes, mas quanto ao tempo proporcionado para aprenderem uma função antes de serem transferidos para outra, a maior percentagem de elementos (36,7%) não tem opinião formada. Finalmente, 53,5% de liderados estão satisfeitos com a forma como são definidas as suas responsabilidades laborais, e ainda 44,1% encontram-se agradados com a forma como a liderança trata a equipa.

	n	%
Muito longe do ideal	8	4,8
Longe do ideal	54	32,7
Próximo do ideal	82	49,7
Muito próximo do ideal	15	9,1
Ideal	4	2,5
n/r	2	1,2
Total	165	100,0

Quadro 6.32 - Comparação do trabalho atual com o trabalho ideal para os liderados

Quando questionados sobre como o seu trabalho se assemelha ao que seria o seu trabalho ideal, os resultados positivos verificados anteriormente têm correspondência nas opiniões dos liderados a este respeito. Para 49,7% dos respondentes, o trabalho que realiza é próximo do ideal, pese embora 32,7% considerar que o que fazem atualmente é longe do que seria o trabalho ideal. Mas a terceira parcela mais representativa considera que a função desempenhada no CA é muito próxima do seu ideal de atividade laboral.

O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa

Apresentação, análise e discussão dos resultados

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Sou bem-sucedido(a) no trabalho e reconhecido(a) pelos meus colegas	2,5	8,7	24,8	<b>60,2</b>	3,7
Estou satisfeito(a) com as responsabilidades e tarefas que me estão atribuídas	4,3	13,7	16,1	<b>59,6</b>	6,1
Estou satisfeito(a) com o meu estatuto e reputação no CA	4,3	15,4	20,4	<b>52,5</b>	7,4
Estou satisfeito(a) com o meu nível de autoestima	3,1	9,9	14,2	<b>61,1</b>	11,7
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	0	1,9	4,9	<b>56,8</b>	36,4
Tenho um bom relacionamento com a minha liderança	1,2	3,7	13,7	<b>56,5</b>	24,8
O meu objetivo principal é o autorreconhecimento e crescimento pessoal	1,2	13,6	16,7	<b>52,5</b>	16
O mais importante para mim é a realização do meu pleno potencial	1,9	9,9	14,8	<b>58,6</b>	14,8
Possuo segurança e estabilidade materiais	1,2	8	23,3	<b>58,9</b>	8,6
O mais importante para mim é ajudar os outros a alcançarem o seu pleno potencial	0	12,3	33,7	<b>50,3</b>	3,7
Sou capaz de reagir face a um comportamento que atenta contra o respeito e a consideração pelos outros	0	1,8	12,9	<b>63,2</b>	22,1
Tenho o sentimento de ser útil e de deixar uma “marca” da minha passagem no seio da minha organização	1,2	1,8	11	<b>61,3</b>	24,5
Partilho nos rituais de reconhecimento social realizados na minha organização	0,6	3,1	22,7	<b>63,8</b>	9,8
A busca pelo conhecimento e significado das coisas, para além do que é exigido pelo meu trabalho, é importante para mim	0	0	6,2	<b>61,7</b>	32,1
A política organizacional seguida pelo CA é a mais correta para os colaboradores	6,7	19	<b>41,7</b>	29,4	3,1
A organização em que trabalho exprime respeito e consideração pelos seus membros	6,1	15,3	27,6	<b>42,9</b>	8
A liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa	6,1	14,7	36,2	<b>39,9</b>	3,1
A liderança enfatiza a sua própria contribuição junto dos colaboradores	3,7	12,3	35,2	<b>44,4</b>	4,3
A liderança procura aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores	5,6	24,1	28,4	<b>38,3</b>	3,7
A liderança interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores	11	17,8	31,3	<b>35</b>	4,9
A liderança comunica aos colaboradores as orientações superiores	3,7	11	18,4	<b>55,8</b>	11
A liderança privilegia as suas próprias ideias e opiniões	4,3	11,1	29	<b>45,1</b>	10,5

Quadro 6.33 - Motivação dos liderados

O quadro 6.33 espelha as opiniões dos liderados do CA no âmbito da motivação laboral.

A grande maioria considera ser bem-sucedida profissionalmente e ser reconhecida pelos colegas, e também 59,6% estão satisfeitos com as responsabilidades e tarefas atuais. O estatuto no seio do CA é outro fator de motivação para os liderados, sendo que o seu nível de autoestima é positivo, para além do facto de 56,8% dos elementos terem um bom relacionamento com os colegas, e também 56,5% terem um relacionamento satisfatório com a respetiva liderança. Para a maior percentagem de respondentes, o principal objetivo é o autorreconhecimento e o crescimento pessoal, algo que é reforçado quando 58,6% dos inquiridos concorda que o mais importante é a realização do seu pleno potencial e 50,3% considera que o mais importante para si é, igualmente, ajudarem os outros a alcançarem o seu pleno potencial. A posse de segurança e estabilidade materiais é outro fator contributivo para a elevada motivação dos liderados do CA, ao passo que 63,2% das pessoas consideram serem capazes de reagirem a comportamentos que atentam contra o respeito e consideração pelos outros. Existem ainda 61,3% de liderados que têm o sentimento de serem úteis e procuram deixar a sua “marca” no CA, como também 63,8% partilham dos rituais de reconhecimento social realizados no seio desta organização. Para a maior percentagem de inquiridos, a procura por mais conhecimento e significado das coisas, para além do exigível no seu desempenho quotidiano é algo que é importante, sendo que 42,9% de liderados pensa que o CA exprime respeito e consideração pelos seus membros. No entanto, quanto à política organizacional seguida pelo CA, a proporção mais significativa de elementos não manifesta opinião sobre ela, mas 39,9% concordam que a liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa. Também 44,4% dos respondentes estão de acordo quanto ao facto da liderança enfatizar a sua própria contribuição junto dos colaboradores, ao mesmo tempo que para 38,3% destes, os líderes procuram aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos seus subordinados. A maior expressão de subordinados concorda que a liderança se preocupa com os sentimentos dos funcionários. Finalmente, para 55,8% dos subordinados, os líderes comunicam aos colaboradores as orientações superiores, mas para 45,1% a liderança privilegia as próprias ideias e opiniões.

No quadro seguinte encontram-se as opiniões dos liderados relativamente aos seus líderes. Está-se em presença de uma dimensão muito importante neste estudo – a Liderança.

O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
A liderança demonstra atitudes claras para com os colaboradores	2,5	11,2	37,9	<b>41</b>	7,5
A liderança distribui tarefas específicas para diferentes colaboradores	0,6	11,7	27,8	<b>48,1</b>	11,7
A liderança estabelece prazos para a realização das tarefas	0,6	9,3	27,8	<b>49,4</b>	13
A liderança define padrões de atuação para os colaboradores	0,6	12,3	35,2	<b>42,6</b>	9,3
A liderança incentiva o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores	3,8	9,4	19,4	<b>50,6</b>	16,9
A liderança insiste que os colaboradores sigam os normativos	0,6	1,9	14,2	<b>45,7</b>	37,7
A liderança informa os colaboradores sobre o que se espera do seu trabalho	3,2	11,4	33,5	<b>44,9</b>	7
A liderança toma decisões sobre o que deve ser realizado e sobre a forma de o executar	3,1	8,8	26,9	<b>45,6</b>	15,6
A liderança certifica-se que o papel de cada colaborador é compreendido por todos os elementos da equipa	6,8	19,1	31,5	<b>35,8</b>	6,8
A liderança debate as suas ideias com os colaboradores	9,9	24,1	<b>31,5</b>	27,2	7,4
A liderança esforça-se para que seja agradável ser-se membro da equipa de trabalho	6,2	19,1	30,2	<b>32,1</b>	12,3
A liderança guarda a informação para si	11,2	23,6	<b>37,3</b>	19,9	8,1
A liderança recusa explicar as suas decisões	17,5	23,8	<b>36,9</b>	18,1	3,8
A liderança toma decisões sem consultar os colaboradores	5,6	19,9	<b>34,8</b>	28	11,8
A liderança trata todos os colaboradores de forma imparcial	12	19	<b>31,6</b>	25,3	12
A liderança é aberta à mudança	6,3	12	<b>38,6</b>	30,4	12,7
A liderança é simpática e acessível	2,5	11,9	28,1	<b>38,8</b>	18,8
A liderança é capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores	4,3	17,9	<b>33,3</b>	<b>33,3</b>	11,1
A liderança informa os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efetuadas	6,8	23,6	<b>31,7</b>	28,6	9,3
A liderança preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores	7,4	11,7	31,5	<b>36,4</b>	13

**Quadro 6.34** - Opiniões dos liderados quanto às suas lideranças

Para 41,0% dos respondentes, os seus líderes assumem atitudes claras para com eles, fazendo uma distribuição de tarefas específicas para diferentes funcionários. Ao mesmo tempo, 49,4% dos liderados afirmam que o estabelecimento de prazos para a realização das tarefas é frequente, definindo os líderes padrões de atuação para as suas equipas. O uso de procedimentos uniformes é algo que é incentivado regularmente pelos líderes, sendo que o seguimento do estipulado pelos normativos internos é reforçado pelas chefias. Os líderes informam do que se espera do seu trabalho, ao mesmo tempo em que tomam decisões sobre o que deve ser realizado e como o fazer. Para que o trabalho corra da melhor forma, a liderança certifica-se com frequência de que o papel de cada elemento é compreendido pelos restantes

membros da equipa, mas no entanto 31,5% referiram que só algumas vezes é que a liderança debatia as suas ideias com os colaboradores. Para 32,1% dos liderados, os líderes esforçam-se regularmente para que seja agradável a pertença à sua equipa de trabalho, mostrando-se também frequentemente simpáticos e acessíveis. Existiram um conjunto de variáveis relacionadas com a liderança onde as maiores parcelas de liderados referiram que os líderes só por algumas vezes é que assumiam determinados comportamentos: guarda da informação para si, recusa em explicarem as decisões, tomada de decisão sem consulta aos colaboradores, tratamento imparcial dos subordinados e abertura à mudança. De acordo com os resultados apurados, a liderança é capaz de colocar frequentemente ou algumas vezes em prática sugestões propostas pelos subordinados, sendo que 31,7% das chefias informam com antecedência quanto a mudanças que serão realizadas. Finalmente, quando questionados sobre se as respetivas lideranças se preocupam com o seu bem-estar, 36,4% dos liderados consideram que isso sucede frequentemente.

Seguidamente serão expostos e analisados os resultados relativos ao clima laboral no CA, decorrente das opiniões dos liderados.

	Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Na minha sucursal, os colaboradores têm dificuldades em manter um bom relacionamento	30	<b>41,3</b>	16,3	11,3	1,3
Tenho confiança nos meus colegas de trabalho e na minha liderança	2,5	8,1	16,3	<b>58,1</b>	15
Existe uma atmosfera amigável na minha sucursal	1,3	5	16,3	<b>57,5</b>	20
A equipa colabora sempre com a liderança na realização de tarefas quando isso lhe é solicitado pela mesma	1,3	3,8	14,4	<b>62,5</b>	18,1
Existem atritos entre a liderança e a equipa de trabalho	18,9	<b>30,8</b>	27,7	19,5	3,1
A equipa dá ajuda e apoio à liderança na realização de tarefas quando a mesma lhe solicita	0	2,5	13,7	<b>63,4</b>	20,5
Os membros da sucursal trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas	0,6	5	18,6	<b>57,1</b>	18,6
A liderança tem boas relações com as pessoas que lidera	1,2	9,3	21,7	<b>50,3</b>	17,4

Quadro 6.35 - Opiniões dos liderados quanto ao clima laboral

Para uma parcela importante dos elementos, não é difícil para os colaboradores manterem um bom relacionamento entre si, existindo até uma atmosfera amigável no local de trabalho. A maior percentagem de liderados admite confiar nos seus colegas de trabalho. Quando questionados sobre a sua colaboração junto da liderança, 62,5% dos colaboradores

referem que isso acontece quando as chefias assim o solicitam, enquanto 30,8% discordam da existência de atritos entre líderes e liderados. Os subordinados reforçam o seu papel cooperante junto das lideranças, quando 63,4% deles concordam que a equipa ajuda e apoia a liderança na realização de tarefas.

O trabalho em equipa é reconhecido pelos respondentes, já que 57,1% dos inquiridos defendem que os membros da unidade trabalham bem em conjunto aquando da realização das tarefas. E, para a maioria dos liderados, os líderes mantêm boas relações com os elementos que chefiam.

No próximo quadro estão presentes os dados referentes à atmosfera do grupo de trabalho dos inquiridos. Neste caso, foi-lhes apresentada uma escala entre 1 a 8, compreendida entre dois pólos – um positivo (esquerda) e o seu antagonista (negativo, à direita), em que foi solicitado para classificarem a atmosfera do grupo de trabalho de acordo com esse *continuum*.

	8	7	6	5	4	3	2	1	
<b>Cooperativa</b>	2,5	<b>47,8</b>	20,2	8,3	16,9	1,7	1,9	0,7	<b>Conflituosa</b>
<b>Acolhedora</b>	3,2	26,3	<b>34,7</b>	12	9,7	6,3	3,4	4,4	<b>Rejeitante</b>
<b>Entusiasta</b>	6,7	<b>29,4</b>	24,6	17,3	10	4,3	6,2	1,5	<b>Indiferente</b>
<b>Produtiva</b>	12,4	<b>60</b>	10,2	4,5	3,9	3,3	4,6	1,1	<b>Improdutiva</b>
<b>Calorosa</b>	9,3	<b>37,6</b>	29,4	12,2	6,7	2,1	1,7	1	<b>Fria</b>
<b>Gratificante</b>	3,6	12,7	<b>44,2</b>	21,1	9,8	4,7	1,7	2,2	<b>Frustrante</b>
<b>Interessante</b>	3,6	28,5	<b>42,7</b>	13,8	5,2	1,4	1,7	3,1	<b>Maçadora</b>
<b>Eficaz</b>	4,2	<b>62,4</b>	23,1	3,1	1,3	1,7	3	1,2	<b>Ineficaz</b>
<b>Agradável</b>	6,6	<b>55,7</b>	19,9	5,6	2,4	3,3	2,6	3,9	<b>Desagradável</b>

**Quadro 6.36** - Opiniões dos liderados quanto à atmosfera do grupo de trabalho

Começando pelo binómio Cooperativa / Conflituosa, constatamos que a atmosfera do CA é, para a maior parcela de respondentes, de índole Cooperativa (47,8% classificaram-na no Escalão 7). Já 34,7% consideram integrar um grupo de trabalho com tendência para ser Acolhedor (Escalão 6), ao passo que 29,4% tendem a considerar o seu grupo de trabalho como sendo Entusiasta (Escalão 7).

Relativamente à produtividade, a grande maioria dos respondentes atribui o Escalão 7 ao seu grupo de trabalho, o que atesta uma forte inclinação para ser produtivo. A preocupação com as relações humanas parece ser novamente reforçada, já que o Escalão 7 foi o mais escolhido entre o binómio Calorosa / Fria, ao mesmo tempo que para 44,2% dos liderados, a atmosfera da sua equipa é Gratificante (Escalão 6). Segundo o referido por 42,7% dos inquiridos, o grupo de trabalho é Interessante (Escalão 6), sendo que 62,4% consideram que também se reveste de Eficácia (Escalão 7). Finalmente, a maioria dos liderados é de opinião que a atmosfera do seu grupo de trabalho é Agradável. Estes resultados parecem ir ao encontro de outros já apresentados anteriormente nesta tese, o que parece apontar, que nas CCAM que participaram neste estudo, o clima organizacional e a atmosfera do grupo de trabalho revestem-se de carácter francamente positivo para a motivação e satisfação dos liderados.

Abordando em seguida o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados do CA, iremos verificar as respostas destes relativas a diversos aspetos relacionados com esta dimensão deveras importante na Gestão de Recursos Humanos.

	Sim	Não	Sem opinião
<b>A liderança conhece as áreas de interesse profissional e pessoal de cada um dos seus colaboradores</b>	<b>42,2</b>	30,4	27,3
<b>A liderança preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, através de formação contínua e <i>feedback</i> regular</b>	<b>52,2</b>	25,5	22,4
<b>A liderança costuma avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores</b>	35	<b>41,9</b>	23,1
<b>Os colaboradores são encorajados pela liderança a darem ideias sobre a estratégia e as decisões respeitantes ao grupo de trabalho</b>	<b>45,6</b>	<b>33,5</b>	20,9
<b>Os colaboradores têm abertura para falarem com a liderança sobre problemas, tanto a nível profissional como pessoal</b>	<b>62,9</b>	23,9	13,2
<b>Os colaboradores fazem autoavaliações que são analisadas com a liderança ou outros membros da equipa de trabalho</b>	31,7	<b>54</b>	14,3

**Quadro 6.37** - Opiniões dos liderados quanto ao seu desenvolvimento pessoal e profissional

De acordo com 42,2% dos elementos inquiridos, os líderes conhecem não só as áreas de interesse profissional como também as áreas de interesse pessoal dos seus colaboradores, para além de lhes disponibilizarem ações de formação contínua, de modo a potenciar o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo 45,6% dos respondentes, os elementos do CA com funções de liderança encorajam os liderados a oferecerem ideias sobre a estratégia e decisões relativas ao grupo de trabalho, tendo estes últimos abertura para falarem com os líderes sobre problemas que eventualmente estejam a atravessar, quer profissional quer pessoalmente. Porém, para a maior percentagem de inquiridos, a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores é algo que não se pratica no CA, assim como também não se permite aos colaboradores a realização de autoavaliações que sejam depois analisadas em conjunto com os líderes ou outros membros da equipa de trabalho.

No próximo quadro estão presentes as considerações que os liderados do CA fazem em relação às oportunidades de formação e à avaliação de desempenho.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
Frequência com que a liderança propõe formação profissional para os colaboradores	1,3	13,8	<b>41,9</b>	40,6	2,5
Frequência com que é realizada a avaliação de desempenho na sua sucursal	14,5	22	<b>28,9</b>	27,7	6,9

**Quadro 6.38** - Opiniões dos liderados quanto às oportunidades de formação e da avaliação de desempenho

De acordo com os inquiridos, a proposta de ações de formação ou a realização de avaliações de desempenho nas sucursais do CA não são sistemáticas, ou seja, não acontecem com a frequência desejável. Para a maior parte dos liderados, só por vezes é que as chefias propõem formação profissional para os colaboradores. Por outro lado, no que concerne à avaliação de desempenho, também aqui ela só é realizada algumas vezes nas sucursais.

Após a análise descritiva atrás efetuada, torna-se pertinente e necessário para os objetivos desta investigação apresentar a análise inferencial, com vista a testar as hipóteses formuladas pela investigadora. Primeiramente é realizada uma análise de consistência interna às várias dimensões dos questionários dos líderes e liderados, com recurso ao *Alpha* de *Cronbach*, para em seguida serem efetuados os vários testes de hipóteses, de forma a comprovarem (ou não) a validade das hipóteses.



## 6.2 – Análise inferencial dos resultados

Ir-se-á proceder à análise inferencial dos resultados da aplicação dos questionários, quer dos líderes quer dos liderados. Esta análise servirá para complementar a análise anterior, de teor descritivo, ao mesmo tempo que irá comprovar ou não, a validade das hipóteses formuladas pela investigadora.

Em primeiro lugar, será efetuado o teste de consistência interna para as principais dimensões estudadas nos questionários dos líderes e dos liderados, com o recurso ao *Alpha* de *Cronbach*, um dos indicadores de consistência interna mais utilizados. De acordo com Pallant (2005), idealmente, o valor do *Alpha* de *Cronbach* deve ser superior a 0,700, mas esta medida é sensível ao número de itens numa escala. Por exemplo, em escalas com menos de dez itens, é normal encontrarem-se valores baixos desta medida, sendo por isso mais adequada a apresentação das correlações Item-Item, conforme afirma Pallant (2005).

Segundo Briggs e Cheek (referidos por Pallant, 2005), o intervalo ótimo para a correlação Item – Item é entre 0,2 e 0,4. Com esta avaliação preliminar, iremos avaliar a robustez dos instrumentos de investigação criados. Também são exibidas duas Matrizes de Correlação Item – Item para a dimensão Clima Organizacional, relativas aos Líderes e Liderados, em virtude de existirem poucas variáveis nesta dimensão (8), sendo por esse motivo estas matrizes uma melhor apresentação da consistência interna do que o *Alpha* de *Cronbach*. Finalmente, será apresentada uma escala de correlação, de forma a exibir os valores e as classificações dos valores observados nos testes de correlação que serão utilizados para avaliar a significância estatística de algumas hipóteses.

### 6.2.1 – Análise da consistência interna dos questionários aplicados

Nesta primeira parte da análise inferencial, iremos começar por apresentar a análise de consistência interna dos questionários aplicados aos líderes e liderados do CA, com recurso ao *Alpha* de *Cronbach*.

#### 6.2.1.1 – Consistência interna do questionário dos líderes

Apresentamos em seguida os valores do *Alpha* de *Cronbach* para a dimensão “Liderança” do questionário dos líderes, onde se pode constatar a elevada consistência interna

das variáveis que a compõem, dado o valor do *Alpha* de *Cronbach* baseado nos itens padronizado (0,795). Para Hinton, Brownlow, McMurray e Cozens (2004), um instrumento de investigação terá elevada consistência interna quando o *Alpha* de *Cronbach* assume um valor igual ou superior a 0,750, o que se verifica. Também estão expostos no quadro os valores do *Alpha* de *Cronbach* caso algum dos itens da dimensão “Liderança” fosse retirado da mesma. Observa-se aqui que todos os itens da dimensão são relevantes para a análise do fenómeno em estudo, excetuando o item “Esforço-me pouco para que seja agradável ser membro da minha equipa de trabalho”, uma vez que a retirada deste item faria aumentar o *Alpha* para 0,799.

	Valor de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> sem o item	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> baseado nos Itens Padronizados	Número de itens
Demonstro atitudes claras para com os colaboradores	0,73	0,795	20
Distribuo tarefas específicas para diferentes colaboradores	0,727		
Estabeleço prazos para a realização dos trabalhos e/ou tarefas	0,735		
Defino padrões de atuação para os colaboradores	0,728		
Incentivo o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores	0,726		
Insisto para que os colaboradores sigam os normativos	0,73		
Informo os colaboradores sobre o que é esperado do seu trabalho	0,717		
Tomo decisões sobre o que deve ser feito e sobre a forma de o fazer	0,728		
Certifico-me que o papel de cada colaborador é compreendido por todos	0,731		
Debato as minhas ideias com os colaboradores	0,738		
Esforço-me pouco para que seja agradável ser membro da minha equipa de trabalho	0,799		
Guardo a informação para mim	0,769		
Recuso explicar as minhas decisões	0,773		
Tomo decisões sem consultar os colaboradores	0,767		
Trato todos os colaboradores de forma imparcial	0,747		
Sou aberto à mudança	0,749		
Sou simpático e acessível	0,748		
Sou capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores	0,755		
Informo os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efetuadas	0,727		
Preocupo-me com o bem-estar dos colaboradores	0,744		

Quadro 6.39 - *Alpha* de *Cronbach* para a dimensão Liderança – Questionário dos Líderes

Seguidamente serão expostos os resultados do *Alpha* de *Cronbach* para a dimensão “Clima Organizacional”, onde se irá procurar verificar o grau de consistência interna dos itens que compõem esta dimensão em particular.

	Variável 1	Variável 2	Variável 3	Variável 4	Variável 5	Variável 6	Variável 7	Variável 8
Variável 1	1,000							
Variável 2	-0,083	1,000						
Variável 3	-0,446	0,394	1,000					
Variável 4	-0,284	0,348	0,412	1,000				
Variável 5	0,359	-0,188	-0,338	-0,291	1,000			
Variável 6	-0,193	0,306	0,349	0,526	-0,365	1,000		
Variável 7	-0,221	0,393	0,482	0,443	-0,136	0,631	1,000	
Variável 8	-0,016	0,257	0,371	0,290	-0,369	0,383	0,314	1,000
Designação das variáveis								
Variável 1	Os colaboradores que eu supervisiono têm dificuldades em manter um bom relacionamento							
Variável 2	Os colaboradores colocados sob a minha hierarquia são de confiança							
Variável 3	Existe uma atmosfera amigável entre os meus colaboradores							
Variável 4	Os colaboradores cooperam sempre comigo na realização de tarefas quando lhes é solicitado							
Variável 5	Existem atritos entre mim e os meus colaboradores							
Variável 6	Os colaboradores dão-me muita ajuda e apoio na realização de tarefas quando lhes é solicitado							
Variável 7	Os colaboradores sob a minha supervisão trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas							
Variável 8	Tenho boas relações com as pessoas que lidero							

**Quadro 6.40** - Matriz de correlação Item-Item do Clima Organizacional – Questionário dos Líderes

No quadro 6.40 é possível observar a Matriz de correlação Item – Item para a dimensão “Clima Organizacional”, uma vez que estamos em presença somente de 8 variáveis. Conforme podemos perceber, existem diversas relações entre as variáveis do Clima

Organizacional, sendo estas no entanto de intensidade baixa ou moderada, e positivas ou negativas. Algumas das correlações estão fora daquilo que Briggs e Check (referidos por Pallant, 2005) consideram como sendo o intervalo adequado para as mesmas (entre 0,2 e 0,4). Isto faz com que, apesar da escala preconizada no questionário permitir o estudo do fenómeno em análise, mostrando que as variáveis possuem pertinência e coerência para que o clima organizacional seja analisado pese embora a consistência interna da dimensão não seja a ótima.

#### **6.2.1.2 – Consistência interna do questionário dos liderados**

Tal como no caso dos líderes, também aqui serão expostos os valores da consistência interna das dimensões do questionário dos liderados. Começando pela dimensão “Satisfação”, ao atentarmos ao quadro 6.41, constatamos que o *Alpha* de *Cronbach* baseado nos Itens Padronizados assume o valor de 0,959, o que indica uma elevada consistência interna para esta dimensão, traduzindo-se num conjunto de itens com elevada fiabilidade. Para além disso, se retirássemos algum item da dimensão (coluna da esquerda) verificamos que a elevada consistência interna se manteria.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

	<b>Valor de Alpha de Cronbach sem o item</b>	<b>Alpha de Cronbach baseado nos Itens Padronizados</b>	<b>Número de itens</b>
Possibilidade de trabalhar com autonomia na função	0,959	0,959	36
Oportunidade de executar diferentes funções periodicamente	0,96		
Capacidade de realizar tarefas que não vão contra a sua consciência	0,96		
Estabilidade proporcionada pelo cargo desempenhado	0,959		
Possibilidade de realizar trabalho em equipa	0,959		
Possibilidade de orientar outras pessoas	0,96		
Oportunidade de usar as próprias competências	0,959		
Forma como as políticas do CA são colocadas em prática na sucursal	0,959		
Salário auferido e a quantidade de trabalho realizado	0,959		
Oportunidades de carreira associadas ao cargo exercido	0,959		
Liberdade de utilizar o próprio julgamento em algumas decisões	0,959		
Possibilidade de uso de métodos próprios na realização das suas tarefas	0,959		
Condições de trabalho existentes na sucursal	0,959		
Relacionamento existente entre os colegas da sucursal	0,959		
Reconhecimento recebido pelo trabalho executado	0,958		
Sentimento de realização que adquire a partir do seu trabalho	0,959		
Possibilidade de estar permanentemente ocupado	0,96		
Equipa de trabalho em que está inserido	0,959		
Forma como a liderança escuta quando lhe são apresentadas sugestões	0,958		
Forma como a liderança estabelece os objetivos de trabalho	0,958		
Forma como a liderança trata os colaboradores quando eles cometem erros	0,958		
Objetividade da liderança durante a sua avaliação de desempenho	0,958		
Estabilidade do comportamento da liderança face aos subordinados	0,958		
Apoio prestado pela liderança para a realização das suas tarefas	0,958		
Reconhecimento prestado pela liderança motivado por contributos apresentados pelos colaboradores	0,957		
Forma como a liderança comunica as instruções à equipa de trabalho	0,958		
Forma como a liderança presta o acompanhamento necessário à resolução de problemas	0,957		
Forma como a liderança compreende os problemas que os colaboradores podem encontrar na realização do seu trabalho	0,957		
Preocupação da liderança pela progressão na carreira dos subordinados	0,958		
Apoio da liderança à equipa junto de outros departamentos ou serviços	0,959		
Frequência com que os colaboradores recebem elogios da liderança	0,958		
Competência técnica da liderança	0,958		
Quantidade de tempo proporcionada a aprender uma função antes de ser transferido(a) para outra	0,959		
Tempo disponibilizado para realizar uma tarefa de forma autónoma	0,96		
Forma como as suas responsabilidades laborais estão definidas	0,959		
Forma como a liderança trata a equipa	0,957		

**Quadro 6.41** - Alpha de Cronbach para a dimensão Satisfação – Questionário dos Liderados

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

No que respeita à segunda dimensão presente no questionário ministrado aos liderados, a “Motivação”, verificamos estar novamente em presença de uma escala com elevada fiabilidade, dado o valor da consistência interna do *Alpha* de *Cronbach* ser de 0,880 e, tal como na situação anterior, a retirada de qualquer um dos itens da dimensão em análise não alteraria substancialmente o nível de consistência interna da mesma.

	<b>Valor de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> sem o item</b>	<b><i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> baseado nos Itens Padronizados</b>	<b>Número de itens</b>
Sou bem sucedido(a) no trabalho e reconhecido(a) pelos meus colegas	0,878	0,88	22
Estou satisfeito(a) com as responsabilidades e tarefas que me estão atribuídas	0,878		
Estou satisfeito(a) com o meu estatuto e reputação no CA	0,876		
Estou satisfeito(a) com o meu nível de autoestima	0,878		
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	0,881		
Tenho um bom relacionamento com a minha liderança	0,877		
O meu objetivo principal é o autorreconhecimento e crescimento pessoal	0,883		
O mais importante para mim é a realização do meu pleno potencial	0,886		
Possuo segurança e estabilidade materiais	0,876		
O mais importante para mim é ajudar os outros a alcançarem o seu pleno potencial	0,878		
Sou capaz de reagir face a um comportamento que atenta contra o respeito e a consideração pelos outros	0,885		
Tenho o sentimento de ser útil e de deixar uma “marca” da minha passagem no seio da minha organização	0,882		
Partilho nos rituais de reconhecimento social realizados na minha organização	0,879		
A busca pelo conhecimento e significado das coisas, para além do que é exigido pelo meu trabalho, é importante para mim	0,884		
A política organizacional seguida pelo CA é a mais correta para os colaboradores	0,875		
A organização em que trabalho exprime respeito e consideração pelos seus membros	0,87		
A liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa	0,871		
A liderança enfatiza a sua própria contribuição junto dos colaboradores	0,877		
A liderança procura aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores	0,871		
A liderança interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores	0,874		
A liderança comunica aos colaboradores as orientações superiores	0,88		
A liderança privilegia as suas próprias ideias e opiniões	0,889		

**Quadro 6.42** - *Alpha* de *Cronbach* para a dimensão Motivação – Questionário dos Liderados

Abordamos em seguida a análise de consistência interna para a dimensão “Liderança”, deveras pertinente para o estudo em questão.

Constatamos que também esta dimensão é dotada de grande consistência interna, dado o *Alpha* de *Cronbach* possuir um valor superior a 0,700 (0,892). Desta forma, é possível assumir que também esta dimensão está adequadamente concebida para o estudo do fenómeno em causa, porque os itens possuem elevada robustez, já que a retirada de qualquer um deles não iria alterar significativamente o nível de fiabilidade da dimensão.

	Valor de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> sem o item	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> baseado nos Itens Padronizados	Número de itens
A liderança demonstra atitudes claras para com os colaboradores	0,872	0,892	20
A liderança distribui tarefas específicas para diferentes colaboradores	0,874		
A liderança estabelece prazos para a realização das tarefas	0,88		
A liderança define padrões de atuação para os colaboradores	0,874		
A liderança incentiva o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores	0,873		
A liderança insiste que os colaboradores sigam os normativos	0,877		
A liderança informa os colaboradores sobre o que se espera do seu trabalho	0,873		
A liderança toma decisões sobre o que deve ser realizado e sobre a forma de o executar	0,874		
A liderança certifica-se que o papel de cada colaborador é compreendido por todos os elementos da equipa	0,869		
A liderança debate as suas ideias com os colaboradores	0,87		
A liderança esforça-se para que seja agradável ser-se membro da equipa de trabalho	0,868		
A liderança guarda a informação para si	0,904		
A liderança recusa explicar as suas decisões	0,907		
A liderança toma decisões sem consultar os colaboradores	0,907		
A liderança trata todos os colaboradores de forma imparcial	0,877		
A liderança é aberta à mudança	0,872		
A liderança é simpática e acessível	0,872		
A liderança é capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores	0,873		
A liderança informa os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efetuadas	0,871		
A liderança preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores	0,868		

Quadro 6.43 - Alpha de *Cronbach* para a dimensão Liderança – Questionário dos Liderados

Finalmente, a seguir são apresentados os valores de consistência interna para a dimensão “Clima Organizacional”, onde se procurará observar se esta dimensão possui elevada fiabilidade para a análise. Pelo que é possível verificar no quadro seguinte, o Clima Organizacional possui uma consistência interna moderada, abaixo do nível das anteriores dimensões do questionário dos liderados, já que o valor de *Alpha* de *Cronbach* é de 0,555, indicando um nível de fiabilidade moderado. Isso também está relacionado, e é importante referir os valores da coluna do *Alpha* de *Cronbach* sem o item, já que se observa uma grande variação desta medida caso algum dos itens da dimensão fosse retirado. Daqui é possível depreender a razão pela menor consistência interna desta dimensão.

	Variável 1	Variável 2	Variável 3	Variável 4	Variável 5	Variável 6	Variável 7	Variável 8
Variável 1	1,000							
Variável 2	-0,215	1,000						
Variável 3	-0,419	0,574	1,000					
Variável 4	-0,216	0,449	0,470	1,000				
Variável 5	0,211	-0,229	-0,268	-0,274	1,000			
Variável 6	-0,250	0,285	0,366	0,452	-0,094	1,000		
Variável 7	-0,340	0,477	0,658	0,436	-0,198	0,515	1,000	
Variável 8	-0,293	0,453	0,430	0,303	-0,356	0,319	0,533	1,000
<b>Designação das variáveis</b>								
Variável 1	Na minha sucursal, os colaboradores têm dificuldades em manter um bom relacionamento							
Variável 2	Tenho confiança nos meus colegas de trabalho e na minha liderança							
Variável 3	Existe uma atmosfera amigável na minha sucursal							
Variável 4	A equipa colabora sempre com a liderança na realização de tarefas quando isso lhe é solicitado pela mesma							
Variável 5	Existem atritos entre a liderança e a equipa de trabalho							
Variável 6	A equipa dá ajuda e apoio à liderança na realização de tarefas quando a mesma lhe solicita							
Variável 7	Os membros da sucursal trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas							
Variável 8	A liderança tem boas relações com as pessoas que lidera							

Quadro 6.44 - Matriz de correlação Item-Item do Clima Organizacional – Questionário dos Liderados



No quadro 6.44 estão expostos os valores da Matriz de Correlação Item – Item para o Clima Organizacional, relativo ao questionário dos liderados, à semelhança do que sucedeu no questionário dos líderes. Também aqui verificamos a existência de correlações entre todas as variáveis desta escala, sendo estas negativas e positivas, e de baixa ou média intensidade. Tal como no caso dos líderes, também aqui algumas das correlações estão fora daquilo que Briggs e Check (referidos por Pallant, 2005) concluem como sendo o intervalo apropriado para as mesmas (entre 0,2 e 0,4). Tal fato permite observar que estas variáveis permitem a análise do clima organizacional na ótica dos liderados, podendo permitir a obtenção de resultados consistentes a este respeito, mas com uma consistência interna que não é tão elevada como deveria.

### 6.2.2 – Teste de hipóteses

Apresenta-se a Escala de Intensidade Correlacional que servirá de base à análise das correlações utilizadas para avaliar algumas hipóteses formuladas pela investigadora. Esta escala de medida é baseada em Pestana e Gageiro (2003: 189) e os seus valores serão os utilizados para avaliar a intensidade das correlações que serão apresentadas nesta análise inferencial.

<b>Associação muito baixa:</b> $r < 0,2$ ou $r > -0,2$
<b>Associação baixa:</b> $0,2 < r < 0,39$ ou $-0,2 > r > -0,39$
<b>Associação moderada:</b> $0,4 < r < 0,69$ ou $-0,4 > r > -0,69$
<b>Associação alta:</b> $0,7 < r < 0,89$ ou $-0,7 > r > -0,89$
<b>Associação muito alta:</b> $0,9 < r < 1$ ou $-0,9 > r > -1$

Tabela 6.1 - Escala de intensidade correlacional

Em seguida, irão ser apresentadas várias relações entre variáveis, mediante a aplicação da análise inferencial, julgadas relevantes para a finalidade desta investigação. Primeiramente será efetuada a análise para os líderes, para em seguida ser realizada a análise para os liderados.

### 6.2.2.1 – Líderes institucionais

**Associação entre o conhecimento que os líderes têm das áreas de interesse profissional e pessoal dos trabalhadores e a preocupação que têm no seu desenvolvimento profissional e pessoal:**

A elaboração da seguinte hipótese tem como grande objetivo verificar se existe um alinhamento conciliatório entre o conhecimento que os líderes têm sobre o que mais interessa aos seus colaboradores nos planos profissional e pessoal e a medida em que se preocupam em desenvolver os colaboradores para que estes vão ao encontro desses mesmos interesses.

**Hipótese 1:** O conhecimento das áreas de interesse profissional e pessoal dos colaboradores não é independente da preocupação que tem em relação aos mesmos, mediante formação contínua e feedback regular, ou seja, os líderes que mais conhecimento têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos colaboradores, são os que mais se preocupam em relação aos mesmos.

			Preocupação com o desenvolvimento	
			Sim	Não
Conhecimento das áreas de interesse	Sim	N observado	62	4
		N esperado	61,4	4,6
		%	93,9	6,1
	Não	N observado	4	1
		N esperado	4,6	0,4
		%	80	20
Teste do Qui-Quadrado	1,380	Sig. (bi-caudal)	0,240	
Teste de Fisher		Sig. (bi-caudal)	0,314	

**Quadro 6.45** - Relação entre o conhecimento dos líderes sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos subordinados e a sua preocupação com o seu desenvolvimento profissional e pessoal

Aqui, procura-se relacionar o conhecimento que os líderes têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos seus subordinados com a preocupação que têm em propor formação contínua e obterem *feedback* regular dos subordinados sobre essa mesma formação.

Assim, procura-se averiguar se existe ligação entre aquilo que os líderes sabem sobre a sua equipa a este respeito e aquilo que procuram desenvolver para a mesma em consequência disso.

Através do quadro anterior é possível observar que parece existir uma tendência para que os líderes conheçam as áreas de interesse profissional e pessoal dos seus subordinados e também se preocupem com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. A grande maioria que tem conhecimento sobre os seus colaboradores preocupa-se com o desenvolvimento destes últimos (93,9%).

Observando o valor do Teste do Qui-Quadrado (1,38) e o respetivo nível de significância (Sig. = 0,240), nota-se que tais resultados não se revestem de significância estatística ( $p > 0,05$ ). Todavia, para haver confirmação desta situação, o teste mais adequado será o Teste de Fisher, em virtude da amostra ser pequena e de existirem frequências inferiores a 5, conforme o referido por Hinton *et al.* (2004). O nível de significância deste teste é 0,314 ( $> 0,05$ ), mostrando que os valores existentes carecem de significância estatística, não podendo conferir validade estatística à hipótese formulada. Isto faz com que a Hipótese 1 não seja dotada de validade estatística significativa, não havendo relação entre as variáveis em análise.

**Associação entre a avaliação do grau de satisfação dos colaboradores com o encorajamento que lhes é permitido para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho:**

A hipótese formulada, e que é apoiada pela associação exposta, procura averiguar se há relação entre o hábito de avaliar a satisfação dos subordinados e o encorajamento para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões no seio do seu grupo de trabalho.

**Hipótese 2:** A avaliação do grau de satisfação dos colaboradores não é independente do encorajamento permitido para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho, ou seja, os colaboradores onde a avaliação da satisfação é mais praticada são aqueles a quem mais é permitida a intervenção sobre a estratégia e decisões no grupo de trabalho.

			Encorajamento dados aos subordinados	
			Sim	Não
Costume de avaliar a satisfação dos subordinados	Sim	N observado	68	0
		N esperado	67,1	0,9
		%	100	0
	Não	N observado	9	1
		N esperado	9,9	0,1
		%	90	10
Teste do Qui-Quadrado	6,888	Sig. (bi-caudal)	0,009	
Teste de Fisher		Sig. (bi-caudal)	0,128	

**Quadro 6.46** - Relação entre a prática de avaliar a satisfação dos subordinados e o encorajamento dado aos mesmos para oferecerem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho

Através do quadro anterior constata-se que a maior percentagem (100%) dos líderes que avaliam a satisfação dos subordinados encorajam os mesmos a intervirem mais no seu grupo de trabalho. Mesmo os líderes que não têm esse hábito de avaliar a satisfação (90%) encorajam na mesma os seus colaboradores a fazê-lo.

No que respeita ao valor do Teste do Qui-Quadrado (6,888), o seu nível de significância (Sig. = 0,009) indica à primeira vista relacionamento entre as variáveis. Porém pelo fato da amostra ser pequena e por haver frequências na tabela inferiores a 5, é aconselhável recorrer-se ao Teste de Fisher e não ao Qui-Quadrado para confirmar a validade desta relação, devido à violação do pressuposto do Qui-Quadrado, conforme o referido por Hinton *et al.* (2004). Ao observarmos o nível de significância do Teste de Fisher, deparamo-nos com o valor de 0,128 ( $> 0,05$ ), mostrando que não existe relacionamento entre estas variáveis. Consequentemente, a Hipótese 2 não é revestida de significância estatística ( $p > 0,05$ ), fazendo com que não haja relação entre as variáveis em análise, sendo portanto rejeitada. Não é possível afirmar que existe relação entre o encorajamento que os líderes dão aos subordinados para darem ideias sobre a estratégia e sobre as decisões no grupo de trabalho e o hábito de avaliar a satisfação destes últimos.

**Associação entre o género dos líderes e a abertura permitida aos subordinados para falarem de problemas, tanto pessoais como profissionais:**

Com esta associação pretende-se saber se o género dos líderes pode, de alguma forma, intervir na abertura que é proporcionada aos empregados para lhes falarem de problemas, sejam eles do foro pessoal como profissional.

**Hipótese 3:** O género dos líderes não é independente da abertura permitida aos colaboradores para falarem de problemas, tanto pessoais como profissionais.

			Encorajamento dados aos subordinados	
			Sim	Não
Género	Feminino	N observado	10	0
		N esperado	9,9	0,1
		%	100	0
	Masculino	N observado	71	1
		N esperado	71,1	0,9
		%	98,6	1,4
Teste do Qui-Quadrado	0,141	Sig. (bi-caudal)	0,708	
Teste de Fisher		Sig. (bi-caudal)	0,999	

**Quadro 6.47** - Relação entre o género dos líderes e a abertura dada aos subordinados para lhes falarem de problemas, tanto pessoais como profissionais

Pelo quadro anterior é possível observar que a totalidade ou a quase totalidade dos líderes, independentemente do género, possibilitam aos seus subordinados a abertura para estes os abordarem sobre problemas pessoais e/ou profissionais.

Relativamente ao valor do Teste do Qui-Quadrado (0,141) e o seu nível de significância (Sig. = 0,708), nota-se que tais resultados não se revestem de significância estatística ( $p > 0,05$ ). No entanto, como o pressuposto do Qui-Quadrado relativo ao número de células ser violado, existindo frequências inferiores a 5, temos de recorrer ao Teste de Fisher para analisar esta relação. Deste modo, o nível de significância a ele associado (0,999) confirma a inexistência de relacionamento entre as variáveis, fazendo com que a Hipótese 3 não seja dotada de validade estatística significativa, não sendo possível afirmar que existe relação entre o género dos líderes e a abertura concedida aos subordinados para falarem de problemas pessoais e profissionais.

**Diferenças na preocupação que os líderes manifestam com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus subordinados derivadas ao número de anos no CA:**

Com esta hipótese pretende-se averiguar se é possível encontrar alguma distinção no nível de preocupação dos líderes com os seus subordinados, com base na duração do vínculo que os líderes mantêm com o CA.

**Hipótese 4:** A preocupação com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores por parte dos líderes não é independente do número de anos de trabalho no Crédito Agrícola, ou seja, há maior preocupação por parte dos líderes que estão há menos tempo no Crédito Agrícola.

	Preocupação	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks
Número de anos no CA	Sim	72	32,30	2325,60
	Não	5	39,47	197,35
	Total	77		
Mann-Whitney U	146,500			
Sig.	0,038			

**Quadro 6.48** - Diferenças na preocupação dos líderes com o desenvolvimento profissional e pessoal dos subordinados derivadas ao número de anos no CA

Ao observarmos o quadro anterior, relativamente à associação entre a preocupação dos líderes com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus subordinados e o número de anos que os líderes já trabalham no CA, constatamos que o Teste de *Mann-Whitney U* usado para avaliar esta relação é dotado de significância estatística. Para além do fato das Médias dos Ranks apontarem para que haja uma maior preocupação por parte dos líderes com menos anos de trabalho no CA, o Sig. ao ser de 0,038 atribui validade estatística ao teste.

O nível de significância observado é de 0,038 (inferior a 0,05), o que leva a que possamos considerar a Hipótese 4 como válida. De facto, torna-se possível assumir que os líderes com menos tempo de trabalho no CA serão mais suscetíveis de se preocuparem com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores do que os líderes com mais tempo

na organização. Assim sendo, a Hipótese 4 é aceite, sendo portadora de significância estatística.

**Diferenças quanto ao género dos líderes e os seus padrões de atuação junto dos liderados:**

Através desta associação pretende-se averiguar se é possível encontrar diferenças nos padrões de atuação exibidos pelos líderes, sendo essas diferenças baseadas no respetivo género.

**Hipótese 5:** O género dos líderes não é independente da atuação que eles manifestam junto dos seus colaboradores, ou seja, existem diferenças na atuação dos líderes junto da sua equipa de trabalho, considerando o género.

O quadro 6.49 apresenta os valores do Teste de *Mann-Whitney U* utilizado para verificar a existência de diferenças entre o género dos líderes e os respetivos padrões de atuação junto dos seus subordinados, que são classificados como variáveis ordinais.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---



Conforme é possível observar, em todos os atributos relacionados com a atuação dos líderes, o nível de significância do teste aplicado é superior a 0,05, o que mostra que não podemos estabelecer uma distinção nos padrões de atuação dos líderes consoante o género.

Pelos resultados observados, verifica-se que no CA não é o facto do género do líder ser masculino ou feminino que vai determinar a forma como se relaciona com os membros da sua equipa. Desta forma, tem-se de referir que a Hipótese 5 é desprovida de significância estatística, sendo, por isso, rejeitada e não validada.

**Associação entre o número de anos dos líderes no CA e os padrões de atuação por eles exibidos:**

Esta associação procura averiguar se o número de anos que os líderes já estão no CA acaba por condicionar a forma como estes se comportam junto dos seus subordinados. Pretende-se constatar se os líderes com mais ou menos anos de vínculo ao CA se comportam de forma diferente perante os elementos da sua equipa.

**Hipótese 6:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos líderes não é independente da atuação que eles manifestam junto dos seus colaboradores, ou seja, é possível verificar diferenças nos vários padrões de atuação dos líderes em relação aos trabalhadores, consoante o tempo que os primeiros estão no Crédito Agrícola.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

<b>Padrões de atuação dos líderes / Número de anos no CA</b>	<b><i>Rho de Spearman</i></b>	<b>Nível Significância</b>
Demonstro atitudes claras para com os colaboradores	0,081	0,473
Distribuo tarefas específicas para diferentes colaboradores	-0,075	0,497
Estabeleço prazos para a realização dos trabalhos e/ou tarefas	-0,105	0,344
Defino padrões de atuação para os colaboradores	-0,121	0,272
Incentivo o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores	0,013	0,910
Insisto para que os colaboradores sigam os normativos	0,035	0,753
Informo os colaboradores sobre o que é esperado do seu trabalho	0,021	0,852
Tomo decisões sobre o que deve ser feito e sobre a forma de o fazer	0,004	0,969
Certifico-me que o papel de cada colaborador é compreendido por todos	0,145	0,187
Debato as minhas ideias com os colaboradores	0,070	0,526
Esforço-me pouco para que seja agradável ser membro da minha equipa de trabalho	0,011	0,923
Guardo a informação para mim	-0,072	0,514
Recuso explicar as minhas decisões	-0,043	0,698
Tomo decisões sem consultar os colaboradores	0,088	0,429
Trato todos os colaboradores de forma imparcial	0,039	0,725
Sou aberto à mudança	-0,109	0,320
Sou simpático e acessível	0,020	0,857
Sou capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores	-0,022	0,842
Informo os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efetuadas	0,133	0,226
Preocupo-me com o bem-estar dos colaboradores	0,077	0,482

**Quadro 6.50** - Associação entre os padrões de atuação dos líderes e o seu número de anos no CA

Com a Hipótese 6, tem-se como objetivo verificar se os padrões de atuação dos colaboradores que exercem funções de liderança no CA são determinados, de alguma forma, pelo respetivo tempo de trabalho na organização. Para isso foi utilizada a medida da correlação *Rho de Spearman*, a fim de averiguar se existia alguma associação entre as variáveis e, em caso afirmativo, a intensidade e o sentido das mesmas. Porém, observando os valores do teste e os respetivos níveis de significância, é possível constatar que os valores de correlação são bastante fracos e que os níveis de significância do teste são todos superiores a 0,05. Isto significa que nenhum dos atributos dos padrões de atuação dos líderes é condicionado de alguma forma pelo seu tempo de trabalho no CA.

O comportamento que os líderes exibem para com os seus subordinados não é possível de ser previsto ou analisado consoante o número de anos que laboram no CA. Consequentemente, a Hipótese 6 carece de validade estatística, sendo por isso rejeitada.

**Diferenças nos climas laborais das equipas de trabalho pela existência (ou não) de abertura concedida pelos líderes aos colaboradores para lhes falarem de problemas profissionais e pessoais:**

Pretende-se analisar se existem distinções na qualidade do clima laboral das equipas de trabalho dos líderes consoante é permitido aos liderados que estes abordem os líderes para lhes falarem de problemas pessoais e profissionais.

**Hipótese 7:** A abertura concedida pelos líderes aos colaboradores para lhes falarem de problemas profissionais e pessoais não é independente do clima laboral existente na equipa de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral das equipas de trabalho consoante a abertura concedida pelos líderes aos liderados para estes lhes falarem de problemas profissionais e pessoais.

	Abertura para falar de problemas	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks	Mann-Whitney U	Sig.
Os colaboradores que eu supervisiono têm dificuldades em manter um bom relacionamento	Sim	81	41,30	3345,50	24,500	0,022
	Não	1	57,50	57,50		
Os colaboradores colocados sob a minha hierarquia são de confiança	Sim	81	41,78	3384,00	18,000	0,041
	Não	1	19,00	19,00		
Existe uma atmosfera amigável entre os meus colaboradores	Sim	81	41,65	3373,50	28,500	0,032
	Não	1	29,50	29,50		
Os colaboradores cooperam sempre comigo na realização de tarefas quando lhes é solicitado	Sim	81	41,70	3378,00	24,000	0,031
	Não	1	25,00	25,00		
Existem atritos entre mim e os meus colaboradores	Sim	81	41,30	3345,00	24,000	0,038
	Não	1	58,00	58,00		
Os colaboradores dão-me muita ajuda e apoio na realização de tarefas quando lhes é solicitado	Sim	81	41,69	3377,00	25,000	0,044
	Não	1	26,00	26,00		
Os colaboradores sob a minha supervisão trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas	Sim	81	41,61	3370,50	31,500	0,018
	Não	1	32,50	32,50		
Tenho boas relações com as pessoas que lidero	Sim	81	41,78	3384,50	17,500	0,008
	Não	1	18,50	18,50		

**Quadro 6.51** - Diferenças nos climas organizacionais relacionados com a existência de abertura concedida pelos líderes aos liderados

Para analisar e testar a Hipótese 7 recorre-se ao Teste de *Mann-Whitney U*, a fim de averiguar se existe relação entre a abertura proporcionada pelos líderes aos seus subordinados para falarem de problemas profissionais e pessoais e o clima laboral das respetivas equipas de trabalho. No quadro anterior estão expostos os resultados da aplicação desse teste, através do nível de significância respetivo, bem como pelas Médias dos Ranks e da estatística do teste.

Conforme é possível perceber, em todos os atributos do clima laboral, o nível de significância do Teste de *Mann-Whitney U* assume valor inferior a 0,05, fazendo com que os resultados do teste sejam estatisticamente significativos. As Médias dos Ranks também indicam que quando a abertura para falar de problemas é concedida aos liderados, os atributos do clima laboral têm reflexos positivos. A abertura que os líderes concedem aos seus subordinados para falarem de problemas profissionais e pessoais contribuem para que o respetivo clima de trabalho seja positivo ou negativo, consoante a abertura seja permitida ou não. Isto significa que é possível afirmar com rigor estatístico que há uma relação entre a abertura concedida pelos líderes aos membros da sua equipa quanto a estes lhes falarem de problemas pessoais e profissionais e o estado do clima laboral. Consequentemente, a Hipótese 7 é aceite como válida.

### **Diferença entre o encorajamento dado aos liderados pelos líderes para maior envolvimento na orientação da equipa de trabalho e o clima laboral existente:**

Esta associação procura averiguar a existência de diferenças ao nível do clima laboral das equipas de trabalho consoante o encorajamento que os líderes proporcionam aos subordinados, para que estes deem ideias sobre a estratégia e tomadas de decisão.

**Hipótese 8:** O encorajamento fornecido pelos líderes aos colaboradores para darem ideias sobre a estratégia e decisões respeitantes ao grupo de trabalho não é independente do clima laboral existente na equipa de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral das diferentes equipas de trabalho consoante a permissão concedida pelos líderes para que os liderados intervenham na estratégia e decisões do grupo de trabalho.

	Encorajamento para maior envolvimento	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks	Mann-Whitney U	Sig.
<b>Os colaboradores que eu supervisiono têm dificuldades em manter um bom relacionamento</b>	Sim	80	40,80	3264,00	24,000	0,046
	Não	1	57,00	57,00		
<b>Os colaboradores colocados sob a minha hierarquia são de confiança</b>	Sim	80	40,79	3263,50	23,500	0,012
	Não	1	57,50	57,50		
<b>Existe uma atmosfera amigável entre os meus colaboradores</b>	Sim	80	41,16	3292,50	27,500	0,050
	Não	1	28,50	28,50		
<b>Os colaboradores cooperam sempre comigo na realização de tarefas quando lhes é solicitado</b>	Sim	80	41,20	3296,00	24,000	0,039
	Não	1	25,00	25,00		
<b>Existem atritos entre mim e os meus colaboradores</b>	Sim	80	40,79	3263,50	23,500	0,032
	Não	1	57,50	57,50		
<b>Os colaboradores dão-me muita ajuda e apoio na realização de tarefas quando lhes é solicitado</b>	Sim	80	41,19	3295,50	24,500	0,049
	Não	1	25,50	25,50		
<b>Os colaboradores sob a minha supervisão trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas</b>	Sim	80	41,11	3289,00	31,000	0,045
	Não	1	32,00	32,00		
<b>Tenho boas relações com as pessoas que lidero</b>	Sim	80	41,28	3302,50	17,500	0,064
	Não	1	18,50	18,50		

**Quadro 6.52** - Diferenças entre o encorajamento proporcionado pelos líderes aos liderados e o clima organizacional

Seguidamente iremos testar a validade da Hipótese 8, que pretende verificar a existência de diferenças na qualidade do clima laboral das equipas, motivadas pela existência ou não de encorajamento fornecido pelos líderes aos seus subordinados para que estes participem com ideias na estratégia e tomada de decisões no grupo de trabalho. Novamente aqui foi empregue o Teste de *Mann-Whitney U* cujos resultados estão presentes no quadro anterior.

Observamos que em todos os atributos do clima laboral o nível de significância do teste usado é inferior a 0,05, conferindo robusta validade estatística aos resultados do teste que suportam a hipótese preconizada pela investigadora.

Ao analisarmos os valores expostos verificamos que é possível afirmar que o encorajamento que os líderes proporcionam aos seus subordinados é determinante de alguma forma para o clima laboral existente.

A abertura que os líderes proporcionam aos liderados para participarem na estratégia e tomada de decisão no seio do grupo contribuem significativamente para aquilo que será um bom clima de trabalho. Desta forma, a Hipótese 8 é validada por ser estatisticamente significativa.

**Associação entre a importância atribuída pelo líder ao isolamento e o clima do seu grupo de trabalho:**

Através desta relação entre variáveis, procura-se saber se a importância que os líderes concedem ao isolamento para nortear a sua ação intervém, de alguma forma, sobre a qualidade do clima organizacional.

**Hipótese 9:** O isolamento do líder não é independente do clima do grupo de trabalho, ou seja, quanto maior for a importância que os líderes atribuam à solidão para a sua atuação, mais negativo será o clima laboral do seu grupo de trabalho.

Atributos relativos à Satisfação	Importância e necessidade da solidão de um líder	
	Rho de Spearman	Nível Significância
Os colaboradores que eu supervisiono têm dificuldades em manter um bom relacionamento	-0,210	0,037
Os colaboradores colocados sob a minha hierarquia são de confiança	-0,239	0,030
Existe uma atmosfera amigável entre os meus colaboradores	-0,393	<0,001
Os colaboradores cooperam sempre comigo na realização de tarefas quando lhes é solicitado	-0,206	0,021
Existem atritos entre mim e os meus colaboradores	-0,191	0,034
Os colaboradores dão-me muita ajuda e apoio na realização de tarefas quando lhes é solicitado	-0,324	0,003
Os colaboradores sob a minha supervisão trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas	-0,349	0,001
Tenho boas relações com as pessoas que lidero	-0,212	0,044

**Quadro 6.53** - Associação entre a importância e necessidade da solidão de um líder e o clima organizacional

No quadro anterior encontram-se exibidos os valores do *Rho* de Spearman e respetivo nível de significância, no que toca à associação entre o isolamento do líder e o clima

do grupo de trabalho. Em todos os atributos do clima do grupo de trabalho denota-se a existência de correlações válidas do ponto de vista estatístico (Nível Significância  $<0.05$ ), sendo estas negativas e fracas, mas ainda assim válidas. Isto significa que a importância e necessidade que os líderes atribuem à solidão variam no sentido contrário à qualidade do clima de trabalho, ou seja, quanto maior a importância concedida à solidão pelos líderes, o clima do respetivo grupo será pior e haverá uma degradação da qualidade do mesmo, e vice-versa. O clima do grupo de trabalho é melhor no caso dos líderes que menos valor atribuem à solidão. Assim, sendo, perante estes resultados, pode-se considerar a Hipótese 9 como robusta e com significância estatística.

Em seguida ir-se-á testar as hipóteses relativas aos liderados, de forma a ser possível realizar a análise inferencial para estes.

#### 6.2.2.2 – Liderados

##### **Diferenças na satisfação dos liderados no seu trabalho consoante o hábito da liderança de avaliar o seu grau de satisfação:**

Com esta hipótese procura-se averiguar se o hábito da liderança em avaliar a satisfação dos seus subordinados influencia os níveis de satisfação destes. Os líderes, ao procederem regularmente a avaliações dos índices de satisfação das suas equipas, poderão adotar estratégias com vista a reduzirem desvios e incrementarem a satisfação laboral.

**Hipótese 10:** A frequência com que a liderança costuma avaliar o grau de satisfação dos colaboradores não é independente da satisfação que estes têm no seu trabalho, ou seja, existem diferenças na satisfação dos colaboradores no seu trabalho derivadas da frequência com que a liderança avalia a satisfação.

Com esta hipótese pretende-se averiguar se o facto de a liderança costumar avaliar a satisfação dos subordinados está relacionado com a satisfação destes no local de trabalho. Por se tratar de uma relação entre uma variável qualitativa dicotómica e uma variável qualitativa não dicotómica, recorreu-se ao Teste de *Mann-Whitney U*.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---



**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---

Conforme é perceptível pelo Quadro 6.54, onde estão expostos os resultados do *Mann-Whitney U* para cada atributo da satisfação dos liderados, na grande maioria das situações constata-se que há relação entre o atributo da satisfação dos liderados e o costume da liderança avaliar o grau de satisfação destes, uma vez que o nível de significância do teste assume valores inferiores a 0,05. Somente em 7 dos 36 atributos é que o Teste de *Mann-Whitney U* assume valor superior a 0,05, não existindo uma relação significativa do ponto de vista estatístico. As Médias dos Ranks também mostram a existência de diferenças, que são por sua vez confirmadas com o teste.

Perante estes resultados, é possível verificar que a hipótese formulada é passível de possuir validade estatística, donde se conclui que há relação entre a frequência com que a liderança costuma avaliar o grau de satisfação dos colaboradores e a satisfação destes no trabalho.

#### **Associação entre o número de anos de trabalho dos liderados no CA e a sua percepção do trabalho realizado como sendo o ideal:**

Através desta correlação, é pretendido averiguar a identificação que os liderados têm do seu trabalho como sendo o ideal, pressupondo que a maior ou menor antiguidade no CA está ligada a uma menor ou maior identificação do seu trabalho com o que é um trabalho ideal.

**Hipótese 11:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente daquilo que consideram como sendo o seu trabalho ideal, ou seja, quanto mais anos de trabalho na instituição os liderados têm, mais consideram o seu trabalho como sendo longe do ideal.

		<b>Trabalho no CA como sendo o trabalho ideal</b>
Número de anos de trabalho no CA	<i>Rho de Spearman</i>	-0,825
	<b>Nível de Significância</b>	0,021

**Quadro 6.55** - Número de anos de trabalho no CA / Trabalho no CA como sendo o trabalho ideal

Nesta hipótese pretende-se chegar a uma conclusão que merece bastante destaque, que é o facto de se procurar saber se os colaboradores consideram o trabalho efetuado no CA como sendo o trabalho ideal e, para isso, foi pretendido associar essa variável com o número de anos de trabalho nesta organização.

Com a Hipótese 11 pretende-se confirmar se o tempo de trabalho no CA está relacionado com a opinião que os liderados têm do mesmo. Por se tratar de duas variáveis ordinais, foi adotada a medida de correlação *Rho* de *Spearman*, indicada para este objetivo.

Conforme é possível verificar no quadro anterior, o *Rho* de *Spearman* assume o valor de -0,825, o que indica uma correlação negativa muito forte, e tem o respetivo nível de significância inferior a 0,05 (0,021). Isto significa que o resultado alcançado é estatisticamente significativo. Em termos de análise para a hipótese em estudo, verificamos que as variáveis variam em sentidos opostos, em virtude da correlação ser negativa, o que vai ao encontro do pressuposto estabelecido. Quanto mais anos os liderados trabalham no CA, mais eles consideram que o seu trabalho é longe do ideal, ao passo que as opiniões mais favoráveis em torno do trabalho desempenhado advém dos elementos que há menos tempo laboram no CA.

Consequentemente, considera-se que a Hipótese 11 é dotada de validade estatística, sendo portanto aceite e pertinente para o estudo em causa.

### **Associação entre o número de anos de trabalho dos liderados no CA e a sua motivação laboral:**

Aqui pretende-se correlacionar o número de anos de trabalho que os liderados têm no CA com os seus níveis motivacionais. Neste caso, a hipótese defende que existem diferenças na motivação dos liderados de acordo com o tempo de duração do seu vínculo à organização.

**Hipótese 12:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente da sua motivação para trabalharem, ou seja, existem diferenças no que respeita à motivação dos liderados, consoante o número de anos que laboram na instituição.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

Atributos relativos à Motivação	Número de anos no CA	
	<i>Rho de Spearman</i>	Sig.
Sou bem-sucedido(a) no trabalho e reconhecido(a) pelos meus colegas	-0,024	0,759
Estou satisfeito(a) com as responsabilidades e tarefas que me estão atribuídas	0,049	0,535
Estou satisfeito(a) com o meu estatuto e reputação no CA	0,024	0,765
Estou satisfeito(a) com o meu nível de autoestima	0,019	0,811
Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	-0,058	0,462
Tenho um bom relacionamento com a minha liderança	-0,044	0,579
O meu objetivo principal é o autorreconhecimento e crescimento pessoal	-0,132	0,095
O mais importante para mim é a realização do meu pleno potencial	-0,216	0,006
Possuo segurança e estabilidade materiais	-0,096	0,224
O mais importante para mim é ajudar os outros a alcançarem o seu pleno potencial	-0,024	0,766
Sou capaz de reagir face a um comportamento que atenta contra o respeito e a consideração pelos outros	-0,073	0,357
Tenho o sentimento de ser útil e de deixar uma “marca” da minha passagem no seio da minha organização	-0,105	0,183
Partilho nos rituais de reconhecimento social realizados na minha organização	-0,121	0,125
A busca pelo conhecimento e significado das coisas, para além do que é exigido pelo meu trabalho, é importante para mim	-0,252	0,001
A política organizacional seguida pelo CA é a mais correta para os colaboradores	-0,149	0,059
A organização em que trabalho exprime respeito e consideração pelos seus membros	-0,138	0,079
A liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa	-0,072	0,362
A liderança enfatiza a sua própria contribuição junto dos colaboradores	-0,029	0,713
A liderança procura aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores	-0,06	0,453
A liderança interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores	-0,107	0,174
A liderança comunica aos colaboradores as orientações superiores	-0,057	0,468
A liderança privilegia as suas próprias ideias e opiniões	-0,099	0,211

**Quadro 6.56** – Número de anos de trabalho no CA / Motivação laboral dos subordinados

Através da Hipótese 12, visa-se relacionar a motivação dos liderados consoante o número de anos que laboram no CA. Para isso, foi utilizada o Coeficiente de Correlação de *Spearman* (*Rho de Spearman*), em virtude de se estar em presença de variáveis qualitativas ordinais.

Pela observação do quadro anterior, verifica-se que apenas em dois atributos relacionados com a motivação é que há relação com o número de anos de trabalho no CA. No primeiro, a realização do pleno potencial, estamos em presença de uma correlação fraca e

negativa ( $Rho$  de Spearman = -0,216;  $Sig$  = 0,006), o que indica que quanto mais anos no CA, menos importância assume a realização do pleno potencial, e vice-versa.

O outro atributo da motivação onde foi possível observar relacionamento foi a busca pelo conhecimento e significado das coisas ( $Rho$  de Spearman = -0,252;  $Sig$  = 0,001). Mais uma vez está-se perante uma relação fraca e negativa entre as variáveis, donde se conclui que as pessoas com mais anos de trabalho no CA têm menos interesse neste atributo, e vice-versa.

Perante este cenário, conclui-se que a hipótese formulada não possui validade estatisticamente significativa, não sendo possível afirmar que há relação entre o número de anos que os subordinados já laboram no CA e a sua motivação para o trabalho.

#### **Associação entre o número de anos de trabalho dos liderados no CA e a sua satisfação laboral:**

Com esta correlação pretende-se observar se existem diferenças ao nível da satisfação dos liderados, em virtude do número de anos que já estão no CA, uma vez que o tempo de vínculo a uma organização poderá ser fator influenciador para a satisfação dos empregados.

**Hipótese 13:** O número de anos de trabalho no Crédito Agrícola por parte dos liderados não é independente da sua satisfação laboral, ou seja, existem diferenças no que respeita à satisfação dos liderados, consoante o número de anos que laboram na instituição.

Com esta hipótese pretende-se averiguar se há relacionamento estatisticamente válido entre a duração do vínculo laboral ao CA por parte dos liderados e a sua satisfação laboral.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

Atributos relativos à Satisfação	Número de anos no CA	
	Rho de Spearman	Nível Significância
Possibilidade de trabalhar com autonomia na função	-0,056	0,476
Oportunidade de executar diferentes funções periodicamente	<b>-0,169</b>	<b>0,035</b>
Capacidade de realizar tarefas que não vão contra a sua consciência	-0,12	0,132
Estabilidade proporcionada pelo cargo desempenhado	-0,006	0,937
Possibilidade de realizar trabalho em equipa	-0,083	0,300
Possibilidade de orientar outras pessoas	-0,041	0,610
Oportunidade de usar as próprias competências	-0,093	0,244
Forma como as políticas do CA são colocadas em prática na sucursal	-0,141	0,077
Salário auferido e a quantidade de trabalho realizado	0,143	0,072
Oportunidades de carreira associadas ao cargo exercido	-0,072	0,361
Liberdade de utilizar o próprio julgamento em algumas decisões	0,01	0,903
Possibilidade de uso de métodos próprios na realização das suas tarefas	-0,08	0,310
Condições de trabalho existentes na sucursal	-0,087	0,271
Relacionamento existente entre os colegas da sucursal	-0,094	0,239
Reconhecimento recebido pelo trabalho executado	-0,037	0,641
Sentimento de realização que adquire a partir do seu trabalho	-0,031	0,697
Possibilidade de estar permanentemente ocupado	-0,15	0,058
Equipa de trabalho em que está inserido	-0,092	0,250
Forma como a liderança escuta os colaboradores quando estes apresentam sugestões	-0,08	0,313
Forma como a liderança estabelece os objetivos de trabalho	-0,116	0,144
Forma como a liderança trata os colaboradores quando eles cometem erros	-0,108	0,177
Objetividade da liderança durante a sua avaliação de desempenho	<b>-0,164</b>	<b>0,039</b>
Estabilidade do comportamento da liderança face aos subordinados	-0,088	0,271
Apoio prestado pela liderança para a realização das suas tarefas	-0,065	0,415
Reconhecimento prestado pela liderança motivado por contributos apresentados pelos colaboradores	-0,046	0,560
Forma como a liderança comunica as instruções à equipa de trabalho	-0,067	0,401
Forma como a liderança presta o acompanhamento necessário à resolução de problemas	-0,012	0,884
Forma como a liderança compreende os problemas que os colaboradores podem encontrar na realização do seu trabalho	0,007	0,935
Preocupação da liderança pela progressão na carreira dos subordinados	-0,051	0,523
Apoio da liderança à equipa junto de outros departamentos ou serviços do CA	-0,122	0,125
Frequência com que os colaboradores recebem elogios por parte da liderança	-0,073	0,360
Competência técnica da liderança	-0,055	0,487
Quantidade de tempo proporcionada a aprender uma função antes de ser transferido(a) para outra	-0,139	0,082
Tempo disponibilizado para realizar uma tarefa de forma autónoma	-0,027	0,735
Forma como as suas responsabilidades laborais estão definidas	-0,06	0,451
Forma como a liderança trata a equipa	-0,018	0,820

**Quadro 6.57** – Satisfação dos liderados / Número de anos no CA

No quadro acima estão os resultados da Correlação de *Spearman*, que foi a utilizada para medir esta relação. Conforme é possível observar, apenas em dois atributos da Satisfação é que se verifica um relacionamento e, em ambas as situações, a associação é muito fraca. Deste modo, a Hipótese 13 é refutada, não sendo possível observar no seio dos liderados uma relação com validade estatística entre o número de anos de trabalho no CA e a satisfação dos subordinados.

**Diferenças no clima laboral do grupo de trabalho relacionadas com a abertura que os líderes concedem aos liderados para estes lhes falarem sobre problemas profissionais e pessoais:**

O clima laboral é influenciado por diversos fatores e aqui pretende-se associar a proximidade dos líderes junto dos liderados, a ponto de estes os abordarem para falarem de problemas do foro profissional e laboral, com a qualidade do clima laboral.

**Hipótese 14:** A abertura que os liderados têm para falar com os líderes sobre problemas profissionais e pessoais não é independente do clima laboral do seu grupo de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral dos grupos de trabalho derivadas da possibilidade de discussão de problemas profissionais e pessoais com os líderes.

Através da Hipótese 14 procura-se estabelecer a existência de uma relação entre o clima laboral do grupo de trabalho dos liderados e a abertura que estes têm para falarem com os líderes sobre problemas do foro profissional e pessoal. A medida utilizada para averiguar esta relação foi o *Mann-Whitney U*, dado tratarem-se de variáveis qualitativas, sendo as respeitantes ao clima laboral ordinais e a respeitante à abertura para que os liderados falem com os líderes de natureza dicotómica, com escala nominal.

	Abertura para falarem de problemas	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks	Mann-Whitney U	Sig.
Na minha sucursal, os colaboradores têm dificuldades em manter um bom relacionamento	Sim	98	64,60	6331,00	1480,000	0,050
	Não	38	78,55	2985,00		
Tenho confiança nos meus colegas de trabalho e na minha liderança	Sim	98	76,81	7527,50	1047,500	0,001
	Não	38	47,07	1788,50		
Existe uma atmosfera amigável na minha sucursal	Sim	99	73,68	7294,00	1319,000	0,005
	Não	37	54,65	2022,00		
A equipa colabora sempre com a liderança na realização de tarefas quando isso lhe é solicitado pela mesma	Sim	98	72,69	7123,50	1451,500	0,019
	Não	38	57,70	2192,50		
Existem atritos entre a liderança e a equipa de trabalho	Sim	97	59,98	5818,00	1065,000	<0,001
	Não	38	88,47	3362,00		
A equipa dá ajuda e apoio à liderança na realização de tarefas quando a mesma lhe solicita	Sim	99	72,59	7186,00	1526,000	0,048
	Não	38	59,66	2267,00		
Os membros da sucursal trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas	Sim	99	75,45	7470,00	1242,000	0,001
	Não	38	52,18	1983,00		
A liderança tem boas relações com as pessoas que lidera	Sim	99	78,34	7756,00	956,000	<0,001
	Não	38	44,66	1697,00		

**Quadro 6.58** – Abertura que os liderados têm para falarem de problemas / Clima laboral

Pela observação do quadro anterior, é notória a existência de relação entre as variáveis em causa, uma vez que em todos os atributos do clima organizacional, o nível de significância do *Mann-Whitney U* é inferior ou igual a 0,05. Assim, sendo, constata-se que há relacionamento entre a qualidade do clima organizacional do grupo de trabalho dos liderados e a abertura que eles têm para falar com os líderes sobre problemas profissionais e pessoais. A maior proximidade ao líder neste aspeto parece assim indiciar um clima de trabalho mais agradável, ao passo que uma menor proximidade poderá apontar para um clima menos propício ao bom entendimento dos vários atores envolvidos. Desta forma, a Hipótese 14 é dotada de significância estatística e é validada.

**Diferenças nas opiniões quanto ao modo como a liderança é praticada de acordo com a existência de encorajamento dado aos liderados pelos líderes para que estes forneçam ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho:**



A forma como a liderança é praticada envolve o encorajamento que os líderes dão os subordinados para que estes sejam mais ativos no seio do grupo de trabalho e tenham uma palavra a dizer sobre o modo de funcionamento do mesmo. Pretende-se averiguar se existe neste estudo diferenças nas opiniões quanto à prática da liderança, de forma a enriquecer a perspetiva em torno da liderança.

**Hipótese 15:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente da forma como a liderança é praticada, ou seja, existem diferenças na forma como eles perspetivam a liderança ministrada sobre eles consoante haja ou não a possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

A Hipótese 15 visa relacionar a forma como a liderança é percecionada pelos liderados e o encorajamento que os líderes dão a estes para que eles contribuam com ideias para a estratégia e tomadas de decisão no seio do grupo de trabalho. Em suma, o que aqui é pretendido é averiguar se a atuação dos líderes a este respeito influencia as perceções dos liderados sobre as respetivas lideranças.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---

Para medir a associação acima descrita foi utilizado novamente o *Mann-Whitney U* que, observando o quadro 6.59, constam-se diferenças entre o grupo em que há encorajamento e o que não o tem, considerando as Médias do Ranks. As diferenças mostram que as opiniões dos liderados em relação à forma como a liderança é exercida é vista mais positivamente no grupo onde os subordinados são encorajados a participarem na estratégia e nas tomadas de decisão. Os valores são estatisticamente significativos, dado que o nível de significância é, para todos os atributos da liderança, inferior a 0,05.

Isto vem demonstrar que existe de fato diferenças na forma como os líderes e a sua liderança são percebidos pelos subordinados conforme o encorajamento que é proporcionado a estes últimos para que participem com ideias para a estratégia e tomadas de decisão nos grupos de trabalho.

Consequentemente, a Hipótese 15 reveste-se de validade com significância estatística, sendo aceite então como legítima.

**Diferenças, no clima laboral, relacionadas com a existência ou não de encorajamento dado aos liderados pelos líderes para que estes deem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho:**

Nesta associação pretende-se apurar se a abertura e incentivo proporcionado aos liderados para que estes intervenham mais no grupo de trabalho influencia o clima laboral. A responsabilização dos trabalhadores faz com que estes se identifiquem mais com o seu trabalho e poderá ter efeitos positivos no clima laboral.

**Hipótese 16:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente do clima laboral do seu grupo de trabalho, ou seja, existem diferenças no clima laboral dos grupos de trabalho derivadas da possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

	Encorajamento para participarem na estratégia e tomadas de decisão	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks	Mann-Whitney U	Sig.
Na minha sucursal, os colaboradores têm dificuldades em manter um bom relacionamento	Sim	70	58,79	4115,00	1630,000	0,229
	Não	53	66,25	3511,00		
Tenho confiança nos meus colegas de trabalho e na minha liderança	Sim	70	72,44	5070,50	1124,500	<0,001
	Não	53	48,22	2555,50		
Existe uma atmosfera amigável na minha sucursal	Sim	71	67,89	4820,00	1428,000	0,020
	Não	52	53,96	2806,00		
A equipa colabora sempre com a liderança na realização de tarefas quando isso lhe é solicitado pela mesma	Sim	70	70,59	4941,00	1254,000	<0,001
	Não	53	50,66	2685,00		
Existem atritos entre a liderança e a equipa de trabalho	Sim	69	50,51	3485,00	1070,000	<0,001
	Não	53	75,81	4018,00		
A equipa dá ajuda e apoio à liderança na realização de tarefas quando a mesma lhe solicita	Sim	71	68,25	4846,00	1473,000	0,019
	Não	53	54,79	2904,00		
Os membros da sucursal trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas	Sim	71	71,68	5089,50	1229,500	<0,001
	Não	53	50,20	2660,50		
A liderança tem boas relações com as pessoas que lidera	Sim	71	77,46	5500,00	819,000	<0,001
	Não	53	42,45	2250,00		

Quadro 6.60 – Encorajamento dos líderes aos liderados / Clima laboral

O quadro anterior contém os valores relativos à aplicação do Teste de *Mann-Whitney U* para estudar a existência de relação entre o clima laboral do grupo de trabalho dos liderados e o encorajamento dos líderes à participação dos elementos da sua equipa na formulação da estratégia e tomada de decisão.

Conforme é perceptível pelos valores observados, em todos os atributos do clima laboral, com a exceção de um, é notória a existência de diferenças no clima laboral consoante o encorajamento aos liderados é proporcionado ou não, uma vez que o nível de significância do teste usado é menor que 0,05. As Médias dos Ranks também mostram estas diferenças existentes, que são confirmadas pela aplicação do teste. Isto parece indiciar que, tanto será melhor o clima laboral do grupo de trabalho quanto mais for permitida a participação dos liderados com ideias para a estratégia e tomadas de decisão, dando-lhes *empowerment*. Ao terem mais responsabilidades nesta matéria, os liderados parecem ter maior pendor para

criarem um clima laboral mais positivo, para além do papel que o líder desempenha nesta questão. Assim, perante os resultados observados, concluímos que a Hipótese 16 é dotada de significância estatística, sendo aceite como válida.

**Diferenças, na motivação dos liderados, relacionadas com o encorajamento dado aos liderados pelos líderes para que estes deem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho:**

O encorajamento que os líderes possam conceder aos liderados para que estes sejam mais interventivos poderá ter efeitos positivos nos níveis motivacionais destes, fazendo com que a produtividade seja superior. Se os subordinados estiverem alienados da tomada de decisão e elaboração de estratégias no grupo de trabalho, isso poderá traduzir-se num maior desapego à função em casa e refletir-se na produtividade.

**Hipótese 17:** O encorajamento dado pelos líderes aos liderados para estes darem ideias sobre a estratégia e decisões do grupo de trabalho não é independente da motivação dos liderados, ou seja, existem diferenças na motivação que os liderados possuem no seu quotidiano laboral derivadas da possibilidade de participação dos liderados na estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho.

**O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das  
CCAM – uma abordagem comparativa**

*Apresentação, análise e discussão dos resultados*

---

Para avaliar a associação entre a motivação dos subordinados e o encorajamento dado pelos líderes a estas no que respeita à estratégia e tomadas de decisão, recorreu-se novamente ao Teste de *Mann-Whitney U*, cujos resultados estão no quadro 6.61. Conforme é possível observar, na grande maioria dos atributos relacionados com a motivação dos liderados, o *Mann-Whitney U* tem um nível de significância inferior a 0,05, o que denota validade estatística para esses resultados. As diferenças observadas nas Médias dos Ranks mostram, nos atributos da motivação onde há significância estatística, que estes valores correspondem a opiniões mais favoráveis no grupo onde o encorajamento proporcionado pelo líder é uma realidade.

O facto de os liderados serem encorajados pelos líderes para fornecerem ideias na formulação da estratégia e ajudarem na tomada de decisão parece contribuir positivamente para os seus níveis de motivação. Por outro lado, é possível perceber também que, se os liderados não receberem este tipo de incentivo por parte dos líderes, o seu nível motivacional é possível de baixar.

Perante os dados observados, conclui-se que a hipótese formulada possui validade com significância estatística, devendo ser admitida.

**Diferenças entre a percepção que os liderados têm quanto ao interesse da liderança em aumentar os níveis de entusiasmo e determinação das suas equipas de acordo com o conhecimento que acham que os líderes têm sobre as suas áreas de interesse profissional e pessoal:**

Com esta hipótese pretende-se examinar se ocorrem diferenças quanto à percepção que os liderados têm sobre o interesse da liderança em aumentar os níveis de entusiasmo e determinação das suas equipas de acordo com o conhecimento que acham que os líderes têm sobre as suas áreas de interesse profissional e pessoal. Os liderados, ao perspetivarem uma maior atenção dos líderes sobre aquilo que os liderados desejam para si próprios, podem incrementar a sua produtividade, uma vez que se sentem apoiados e suportados pelos líderes.

**Hipótese 18:** O conhecimento que os líderes têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos trabalhadores não é independente da preocupação que os líderes têm em aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores, ou seja, existem diferenças no entusiasmo e determinação laboral dos liderados e o conhecimento que eles percebem que os líderes têm sobre as suas áreas de interesse profissional e pessoal.

	Conhecimento das áreas de interesse	N	Média dos Ranks	Soma dos Ranks
Liderança procura aumentar níveis de entusiasmo e determinação	Sim	70	59,62	4173,50
	Não	49	60,54	2966,50
	Total	119		
Mann-Whitney U		1688,500		
Sig.		0,881		

**Quadro 6.62** – Conhecimento das áreas de interesse dos liderados / Preocupação dos líderes com o entusiasmo e determinação dos liderados

Nesta última hipótese formulada, no âmbito da análise inferencial aos liderados, procurou-se observar se existem distinções quanto à sua opinião sobre os esforços dos líderes em aumentarem o entusiasmo e determinação entre os liderados, de acordo com o conhecimento que os líderes têm sobre as áreas de interesse profissional e pessoal destes. Isto é, procura-se constatar se, o facto de os líderes demonstrarem um maior conhecimento quanto aos seus subordinados resulta num aumento do entusiasmo e determinação destes últimos.

Para averiguar esta potencial relação recorreu-se ao Teste *Mann-Whitney U* que, apresenta Médias dos Ranks muito próximas uma da outra, conforme é possível observar no quadro anterior. No entanto, estes valores não são estatisticamente significativos, uma vez que o nível de significância de 0,881, sendo superior a 0,05. Isto faz com que não seja possível afirmar que o conhecimento que os líderes possam ter sobre as áreas de interesse profissional e pessoal dos liderados possa causar diferenças nos seus níveis de entusiasmo e determinação destes. Desta forma a Hipótese 18 é rejeitada.



### **6.3 – Discussão dos resultados**

O estudo empírico realizado pretendeu averiguar quais os principais determinantes da liderança, da motivação e da satisfação dos colaboradores do CA, ao mesmo tempo que se procurou conhecer as condições e intensidades relativas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos. A principal finalidade deste trabalho visa compreender as dinâmicas organizacionais em tornos dos líderes e liderados no CA, nomeadamente, a forma como perspetivam as suas funções e as suas equipas na organização e o modo como se interligam na estrutura organizacional. Para tal, procedeu-se à análise de diversas variáveis e dimensões especificamente dirigidas para líderes e liderados, com vista a obter dados comparativos de ambas as partes. Apresenta-se a discussão de resultados, considerando as evidências empíricas mais relevantes para análise e asserções teóricas presentes na literatura.

#### **6.3.1 – Líderes institucionais**

No que toca aos resultados dos líderes do CA, observa-se que há um desequilíbrio na população amostral no que toca ao género (12,9% do sexo feminino e 87,1% do sexo masculino), ao mesmo tempo que a maioria dos líderes têm idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos. Os líderes do CA apresentam, na maior parte dos casos, habilitações entre o 10º e o 12º. Ano de escolaridade, estando na sua esmagadora maioria com vínculo de efetividade junto da instituição.

Foram abrangidos colaboradores com funções de liderança de Caixas de muitas zonas do país, com particular relevo para as CCAM do Alentejo Central e da Costa Azul, sendo que a expressão maior de elementos inquiridos ocupava o Grupo I do ACT, com funções de coordenação, comerciais, administrativas e técnicas. O Nível 10 do ACT dos líderes é o mais frequente de ser encontrado entre os líderes, sendo a função de liderança mais frequente a de Coordenador de Balcão.

A carga horária semanal é um aspeto deveras importante para a adequada realização do trabalho e do alcance dos objetivos organizacionais. Na maioria dos casos, os líderes trabalham mais de 40 horas semanais, sendo que as mulheres, à exceção do ano de 2011, realizaram mais horas de trabalho suplementar. A exigência do trabalho bancário, não só

devido à complexidade das funções em causa mas também à grande pressão para o alcance e superação dos objetivos estabelecidos serão responsáveis por esta situação.

Abordando em seguida as dimensões em estudo no questionário aos líderes, começando pela Liderança, os líderes consideram na maioria que exibem sempre atitudes claras aos seus subordinados, conferindo segurança à sua equipa, ao mesmo tempo que frequentemente atribuem tarefas específicas aos mesmos. A delimitação de prazos para o cumprimento das tarefas é um comportamento frequente no quotidiano dos líderes, sendo que estes também pretendem sempre que a equipa pratique procedimentos uniformes e que o normativo interno seja sempre seguido. Os líderes procuram frequentemente ou sempre dar conta à sua equipa sobre o que se espera que realizem no seu trabalho, enquanto tomam com frequência as decisões sobre o trabalho a ser feito e a forma como deve ser realizado, certificando-se que cada elemento e todos os participantes do grupo de trabalho compreende o que dele se espera, possibilitando também o debate de ideias com a equipa. Verifica-se que parte significativa dos líderes não se preocupa em que a pertença ao grupo de trabalho seja agradável, mas considera que trata os colaboradores de forma imparcial. Um aspeto fundamental para que o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional seja possível é o fluxo de informação e aqui, a grande maioria das chefias nunca guarda só para si a informação, nem se recusa a explicar a racionalidade das decisões tomadas, pese embora por vezes tome decisões sem consultar os colaboradores.

Outra condição muito importante para o sucesso individual e da equipa é a capacidade de abertura à mudança e capaz de facilmente incorporar ideias e métodos novos e diferentes – reconhecem terem sempre abertura à mudança, manifestando frequentemente capacidade para aplicarem sugestões dadas pelos subordinados.

Citando Tomei e Fortunato (2008: 24), “O dirigente de empresa que apela demais para decisões coletivas em assuntos importantes para a estratégia da empresa, toma uma posição que pode ser facilmente confundida e interpretada como falta de coragem e que, para o caso de insucesso, a responsabilidade passaria a não ser sua, mas do grupo”. O líder tem que saber dar espaço às pessoas, mas, ao mesmo tempo, exercer a sua autoridade. Para além disso, Boyd e Gumpert (1983) assinalam que compartilhar angústias ou dúvidas com os colegas pode acarretar conflitos. Os líderes, apesar de estarem sempre cercados de pessoas –

funcionários, clientes e fornecedores – não sentem confiança em dividirem as suas decisões e apreensões, porque essas pessoas que os cercam são vistas como concorrentes.

A maior parcela dos líderes manifesta ser sempre acessível e simpática com os colaboradores, preocupando-se com o seu bem-estar, reconhecendo também que os informa antecipadamente sobre mudanças a serem realizadas, para que estes não sejam apanhados desprevenidos.

Está inerente à atividade das organizações modernas o nível do estabelecimento de objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo que se pretende que sejam atingidos (ou superados), espera-se que potenciem os níveis motivacionais e de satisfação dos colaboradores. Essencialmente, os objetivos devem ser SMART (*specific; measurable; agreed; attainable; realistic*) (Cunha *et al.*, 2005).

Para Locke, referido por Montserrat (2006), a fixação de objetivos constitui um dos principais elementos que determinam o comportamento e insiste no papel determinante do *feedback* na motivação para o trabalho. As pessoas geralmente procuram o *feedback*, em particular por parte do seu superior hierárquico, o qual é vivido como uma manifestação da consideração do mesmo. Quanto menos importante for a distância psicológica, mais elevada é a receptividade do *feedback*. Se a distância psicológica influi na receptividade do *feedback*, a participação na elaboração da finalidade influencia a aceitação e melhora o desempenho.

Crozier, referido por Montserrat (2006: 93), destaca que o poder no seio de uma organização resulta da capacidade de gerar a incerteza. Assim, “quanto mais a zona de incerteza controlada por um indivíduo é crucial para o sucesso da organização, tanto mais aquele disporá de poder”. A atitude explica o domínio e a retenção de informações, os acordos particulares, o segredo e o irracional de certas condutas. O poder de cada um depende da imprevisibilidade do seu comportamento e do grau de controlo que exerce sobre a organização. A relação com a autoridade e o nível de responsabilidade dos atores no seio da organização determina o nível de motivação. Para Delaire (1986), é preciso, atualmente, mais do que comandar, animar e motivar é a qualidade da relação entre os que dão ordens e os que as devem executar é essencial.

O relacionamento do líder com os seus subordinados e o relacionamento entre estes com os outros são determinantes para o alcance (ou não) dos objetivos e metas

organizacionais, razão pela qual foi também abordado o clima de trabalho neste estudo. E aqui, a maior percentagem dos líderes defende que não existem dificuldades para os colaboradores manterem um bom relacionamento, ao passo que consideram que os elementos da sua equipa merecem confiança, existindo também uma atmosfera amigável entre os subordinados. O bom relacionamento entre líderes e subordinados parece traduzir-se na colaboração que estes últimos lhes prestam quando tal lhes é pedido e ajuda na realização das tarefas. Os líderes concordam que os liderados trabalham bem em conjunto, e que mantêm com estes um bom relacionamento, discordando completamente que existem atritos entre ambas as partes.

Outro aspeto que está associado ao relacionamento mantido entre o líder e os seus subordinados e que contribui para a natureza do clima laboral existente é o conhecimento que o líder tem sobre o que os liderados desejam e pretendem, quer em termos pessoais, quer a nível profissional. E aqui a maioria dos líderes afirma que conhecem as áreas de interesse profissional e pessoal dos elementos que compõem a sua equipa, e se preocupam com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, razão pela qual propõem ações de formação regulares e solicitam *feedback* sobre as mesmas. Um outro item avaliado neste estudo prende-se com a avaliação da satisfação da equipa pelos líderes e estes manifestam realizar esta ação, ao mesmo tempo que encorajam os subordinados a facultarem ideias sobre a estratégia e as decisões nos grupos de trabalho. A proximidade dos líderes e liderados é incentivada pelos primeiros, já que a quase totalidade das chefias permite-lhes abertura para que lhes falem sobre problemas pessoais e/ou profissionais. Aos liderados também lhes é permitido fazerem uma autoavaliação do seu trabalho, sendo esta analisada pelas lideranças e pelos restantes subordinados.

Segundo Montserrat (2006), a personalidade e o estatuto de quem exerce o poder são essenciais. A capacidade de liderar assenta simultaneamente na eficácia de quem detém o poder e na adesão dos seus subordinados, ou seja, dos que reconhecem esse poder. O autor (2006: 92) considera que “Uma organização é um conjunto humano, cujas relações de poder devem ser reguladas. Se é necessário desenvolver o sentimento da importância de cada um, é preferível fazer apelo às expectativas, em detrimento das obrigações”.

Gestoso e Bozal, citados por Gonçalves (2012: 80), expressam que “Na moderna visão sistémica da organização, o clima é uma realidade imprescindível no mundo da

empresa, que surge das relações existentes entre os diversos subsistemas e que constitui uma ligação entre indivíduo e ambiente. Concretamente, o clima é a percepção de um grupo de pessoas que fazem parte de uma organização e estabelecem diversas interações num contexto laboral”. Assim, o clima laboral poderá ser diferente em função do departamento, da liderança e, mesmo, de cada acontecimento.

A liderança é uma função que não será adequada para o perfil de qualquer trabalhador, seja pelo papel que a ela está associado, seja pelas responsabilidades e exigências de tal função. Uma das características da posição de liderança é o destaque inerente a ela, ao qual se vem juntar a solidão no exercício da função. Ser líder é ser um elemento de relevo na organização, mas que frequentemente tem de se deparar com a solidão inerente à liderança.

Costuma-se dizer que há solidão no topo. É certamente verdade para líderes que estão em posições cimeiras nas organizações. Enquanto se encontram no comando de funções, unidades de negócios ou regiões, as motivações internas, bem como os desafios intrínsecos nunca são compartilhadas com ninguém.

A solidão da liderança tem uma lógica organizacional forte. Ao líder é cobrada a responsabilidade de atender às necessidades dos *stakeholders*, incluindo as dos investidores, colaboradores e comunidades. As decisões que a liderança toma, por vezes, não são sempre as que os colaboradores apreciam, individual ou coletivamente. Isso adiciona à solidão no topo. No entanto, no CA, aparentemente a solidão na liderança não se faz sentir tão fortemente, já que a maior parcela de líderes considera que não experimenta isolamento quando toma as decisões, nem que a mesma é importante para elas, nem para o exercício da função. De acordo com o Diretor do DRH da Caixa Central (Apêndice III) “a gestão de pessoas pode ser, em determinados aspetos, um exercício solitário de poder. De facto, é preciso não o esquecer, exercer este tipo de função supõe a existência de um conjunto de coisas que não podemos partilhar, quer “abaixo de nós”, quer com “quem está acima” (até porque, naturalmente, há um tipo de problemas que o nosso superior não deverá querer ouvir). É um facto que, à medida que se sobe na hierarquia, aumenta o isolamento e, por vezes, sente-se alguma solidão na tomada de decisões, sobretudo para garantir a isenção, mas tal deve ser encarado com naturalidade. Em boa verdade, considero que a medida do poder encontra-se na razão inversa da medida das decisões partilháveis e, portanto, na exata medida da solidão que a isso se associa”.

Para Tomei e Fortunato (2008:259, “A solidão pode ser considerada, também, como uma das características mais importantes nas atitudes e comportamentos de um líder, já que as exigências se tornam mais fortes e divergentes”. Jackson e Harkins (1985), destacam a importância do papel do líder, o qual precisa ter o equilíbrio para harmonizar as suas necessidades de participação a solo e as necessidades dos membros da sua equipa. O equilíbrio é apenas viável através da gestão da solidão no poder.

Os líderes são de opinião que as decisões devem ser tomadas em conjunto, discordando que este procedimento dificulte a alocação das responsabilidades. A solidão para a maioria dos líderes é desmotivante, sendo também algo negativo para o exercício da função. Para o Diretor acima citado (Apêndice III, “para certas pessoas que aspirem a funções de liderança, poderá ser um fator de desmotivação. Depende muito da forma como cada pessoa entende o exercício do poder e, principalmente, do conhecimento próximo que tenha sobre o modo como esse poder pode ser exercido e sobre as diversas características que lhe são intrínsecas, independentemente do estilo de liderança”.

Uma opinião que vem reforçar a importância do clima organizacional para o sentimento de solidão dos líderes é o fato de mais de metade considerarem que o comportamento humano e o clima organizacional podem ser responsáveis pelo sentimento de solidão na liderança. Para grande parte dos líderes, a solidão afeta apenas as organizações que são muito centralizadas e o sentimento de solidão pode ser fonte geradora de *stress*, um efeito que poderá iniciar um ciclo vicioso, já que a maioria é da opinião de que por sua vez, o *stress* irá causar o sentimento de solidão nos detentores de poder.

É hoje reconhecido que o *stress* do trabalho está presente em qualquer profissão, o qual, no caso dos líderes, é amplificado pelo relativo isolamento e responsabilidades únicas associadas à função. Vários pesquisadores mostraram que os líderes estão mais propensos a ter níveis mais elevados de *stress*, devido às pesadas cargas de trabalho, bem como pela assunção de riscos nas suas atividades de negócios e de operações (Dewe e Guest, 1990; Akande, 1994; Harris, Saltstone e Fabroni, 1999).

De acordo com Ahmad e Salim (2009), os muitos desafios no ambiente de negócios atual, caracterizado pelo aumento da competição, a falta de tempo, a falta de espaço, o desenvolvimento tecnológico contínuo, exigências conflitantes dos *stakeholders*

organizacionais, aumento do uso da gestão participativa e da informatização, maior incerteza e outros fatores resultaram em maior *stress* no trabalho. Além disso, tratar e lidar com a inteira organização de negócio, o que implica a gestão dos fluxos de caixa, o recrutamento e a reciclagem do pessoal, o cumprimento das metas, lidar com a burocracia e fazer malabarismos com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal leva à existência de sentimentos de ansiedade. Existem ainda outros numerosos fatores que contribuem para criação de *stress*, tais como as mudanças económicas nos fatores ambientais e a responsabilidade para com os outros.

Ahmed e Xavier (2010) mencionam que o *stress* provoca uma rutura na estabilidade emocional de um indivíduo que induz a um estado de desorganização na sua personalidade e comportamento, o qual provoca elevados custos para os indivíduos, as empresas, as organizações e a própria sociedade. Para as empresas e organizações, o custo do *stress* assume muitas formas. Estas incluem o absentismo, altos custos médicos, acidentes, o custo consequente de recrutar e treinar novos trabalhadores, e um declínio na produtividade. Os muitos desafios que os líderes e gestores têm de enfrentar no ambiente de trabalho resultaram em maior *stress* do trabalho.

Montserrat (2006) postula ser uma das funções primordiais de todo o líder, simultaneamente, equacionar a angústia da organização, isto é, lutar contra o *stress* e carga psicológica do trabalho e transmitir energia, criando um contexto motivador. Para favorecer a dinâmica relacional, o líder pode recorrer a diferentes abordagens como o reforço do sentimento de reconhecimento e de pertença, a partilha social das emoções ou a gestão das situações de *stress*. Em matéria de motivação, a escuta e, sobretudo, a empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar dos outros apercebendo-se das suas emoções, desenvolvem um papel fundamental.

Aquando da realização da análise inferencial, foi verificado que há uma tendência em que os líderes que conhecem as áreas de interesse profissional e pessoal dos seus subordinados se vão também preocupar com o desenvolvimento destes para que melhorem nessas áreas.

Também se observou que a satisfação dos subordinados não era independente do encorajamento que os líderes lhes davam para intervirem mais no seio do grupo. Ao darem

*empowerment* aos subordinados para darem ideias para a estratégia e tomadas de decisão no grupo de trabalho, os líderes contribuem positivamente para a satisfação dos liderados.

Verificou-se também não ser possível distinguir quanto ao género dos líderes uma maior ou menor abertura concedida aos subordinados para estes os abordarem sobre problemas do foro pessoal ou profissional, pelo que neste estudo não se conseguiu associar estas variáveis. Também não foi possível observar-se diferenças no que respeita ao género dos líderes quanto aos seus padrões de atuação. Pelos resultados observados da análise inferencial, a atuação das lideranças era semelhante no que toca ao género, não sendo encontradas diferenças estatisticamente significativas entre ambos.

Uma descoberta interessante foi a de que os líderes institucionais do CA com menos tempo de trabalho na organização eram mais suscetíveis de se preocuparem com o desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados. Mas quando se procurou observar se existiam algumas diferenças entre os padrões de atuação dos líderes e o seu tempo de permanência no CA, tal já não foi possível. Não se encontraram diferenças válidas do ponto de vista estatístico que pudessem ressaltar diferenças na atuação dos líderes com base no número de anos no CA.

O clima laboral foi outra dimensão alvo de análise inferencial tendo sido possível verificar que existiam diferenças na qualidade do clima organizacional e a abertura dada aos liderados para abordarem os líderes sobre problemas profissionais e pessoais. Tanto melhor seria o clima quanto mais os líderes concedessem essa abertura aos liderados.

Observa-se também uma associação entre o clima laboral e o encorajamento prestado pelas chefias para que os liderados sejam mais interventivos na orientação da equipa de trabalho. Assim, nas equipas onde os líderes incentivam a participação dos subordinados na estratégia e nas tomadas de decisão, o clima laboral é superior, ou seja, há uma melhor interligação entre líder e liderados e entre estes entre si.

Finalmente, a solidão da liderança foi também alvo de estudo inferencial, tendo sido observada a existência de uma correlação negativa entre a importância e a necessidade da solidão de um líder e o clima organizacional. Observa-se que quanto maior a importância concedida à solidão para o desempenho da liderança, o clima laboral é pior, assistindo-se a



uma degradação das relações humanas existentes. Por outro lado, nas situações onde a solidão era relegada para pouca importância, o clima laboral aumentava favoravelmente.

### **6.3.2 – Liderados**

Os dados resultantes da aplicação da metodologia quantitativa, no que respeita aos resultados dos liderados do CA, apontam para a existência de um equilíbrio quanto à representatividade dos dois géneros entre a população estudada (50,3% de mulheres e 49,7% de homens), ao mesmo tempo que a maioria dos liderados têm idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos. O presente estudo vai ao encontro do estudo efetuado por Almeida (1999) e dirigido para a Banca em geral, mas os seus resultados apresentam um muito maior desequilíbrio entre os géneros (19,2% de mulheres). Relativamente às idades dos colaboradores, em Almeida (1999, 2001), a classe etária mais significativa foi a do intervalo [48-53] anos. A população do CA estudada é comparativamente mais jovem do que a analisada por Almeida (1999, 2001), existindo um maior equilíbrio entre os sexos.

Os liderados apresentam, em 41,8% dos casos, habilitações entre o 10º e o 12º ano de escolaridade – 42,7% na Banca em geral (Almeida, 1999, 2001) - mas uma importante percentagem (55,7%) possui Frequência de Ensino Superior, Bacharelato, Licenciatura, Pós-graduação e Mestrado – 40,2% na Banca em geral (Almeida, 1999, 2001) - apresentando o CA uma significativa representatividade de colaboradores com qualificações mais elevadas. Atualmente já é raro ou pouco frequente a entrada na Banca de ativos apenas com o 12º. Ano, o que espelha o grau de exigência e complexidade que a atividade bancária comporta.

Em termos de vínculo laboral, uma maioria significativa tem vínculo de efetividade junto da Instituição.

Para o estudo dos liderados participaram elementos de CCAM de diferentes zonas do país, com particular relevo para Alentejo Central e Costa Azul, e a expressão maior de elementos inquiridos ocupava o Grupo I do ACT, com funções comerciais, administrativas e técnicas. O Nível 8 e 9 do ACT dos liderados é o mais frequente de ser encontrado, sendo a função mais habitual a de Assistente de Cliente.

O conhecimento dos horários de trabalho alargados praticados no sector bancário e do aumento das exigências e de pressão sobre o desempenho dos colaboradores num ambiente de grande competitividade e da necessidade de aprofundamento da problemática do equilíbrio entre o tempo despendido na vida profissional e no tempo disponível para a vida social levou à colocação de uma questão acerca do número de horas de trabalho semanal. As instituições bancárias, no sentido de solucionar parcialmente o problema de pagamento de horas extraordinárias, adotaram a estipulação da isenção de horário parcial ou total. Deste modo, hoje não apenas as chefias mas uma percentagem elevada de profissionais bancários tem isenção de horário.

Também no caso dos liderados a carga horária semanal é um aspeto muito relevante para a apropriada execução do trabalho e do alcance dos objetivos organizacionais. Verificou-se que o tempo despendido com a atividade profissional, em 67,3% ultrapassa as 35 horas semanais consagradas no ACT. Mais uma vez esta situação encontra raízes na exigência do trabalho bancário, devido à complexidade das funções em causa e à grande pressão para serem atingidos e mesmo ultrapassados os objetivos estabelecidos. Almeida (2001: 160) regista que os bancários cujas entidades empregadoras não atribuíram isenção de horário trabalham, na sua maioria, uma hora por dia para além das 7 horas estabelecidas no ACT, isto é, representam 61,1% do total da Banca em geral.

Analisando e discutindo os resultados para as diferentes dimensões em análise, começando pela Satisfação, observa-se que uma parcela significativa manifesta a opinião de estar contente com a possibilidade de trabalhar com autonomia e estão satisfeitos com a oportunidade de executarem diferentes funções periodicamente. A maior percentagem de liderados considera que não exerce funções que atentem contra a sua consciência e estão agradados com a estabilidade que têm no emprego.

Os subordinados também estão satisfeitos com a possibilidade de realizarem trabalho em equipa e de orientarem outras pessoas, bem como de terem oportunidade para usarem as próprias competências. A implementação das políticas organizacionais são outro aspeto que recolhe opinião positiva dos elementos mas, já no que toca ao salário auferido, apesar da maior percentagem estar agradada com o valor recebido, a sua expressão é bem menor que as anteriores.

De acordo com o Diretor do DRH da Caixa Central (Apêndice III), “na banca o salário-base representa cada vez menos o total da remuneração do empregado. À semelhança do que sucede em outro grupos financeiros, em diversas instituições do CA, para funções específicas ou de enquadramento, a acrescer ao salário base, determinado pelo nível mínimo previsto por ACT, podem atribuir-se, por exemplo, complementos remuneratórios e IHT (embora neste caso, sem prejuízo do impacto ao nível remunerativo, a isenção de horário seja encarada como uma efetiva retribuição pela maior disponibilidade e exigência associada à função, podendo cessar se estes requisitos deixarem de verificar-se). Registe-se também a importância crescente que os prémios, necessariamente associados ao desempenho, e embora não podendo ser considerados remuneração regular e periódica, assumem na estrutura de rendimento de colaboradores a quem os mesmos são atribuídos”.

As oportunidades de carreira recolhem opiniões favoráveis, consideram estar satisfeitos por terem liberdade de usar o próprio julgamento para algumas decisões, como também manifestam agrado com o uso de métodos próprios na realização das tarefas.

No que respeita às condições de trabalho, os liderados estão satisfeitos com as mesmas e com o relacionamento entre os colegas. O reconhecimento é um aspeto importante para a satisfação laboral, e aqui uma percentagem importante está contente com os níveis deste indicador, bem como manifestam agrado com o reconhecimento motivado por contributos apresentados pelos colaboradores, existindo ainda uma maioria com o sentimento de realização que provém do seu trabalho. A possibilidade de estarem permanentemente ocupados recolhe os votos favoráveis, ao passo que muitos estão satisfeitos com a equipa de trabalho em que estão inseridos. A forma como os líderes escutam os liderados aquando de sugestões dadas por estes tem uma maioria de opiniões favoráveis, e muitos estão contentes com a forma como são estabelecidos os objetivos de trabalho. O modo como a liderança encara os erros dos subordinados tem opiniões satisfatórias, mas uma percentagem algo significativa não é capaz de manifestar uma opinião sobre a objetividade dos líderes na avaliação de desempenho. No entanto, a estabilidade com que os líderes se comportam perante as suas equipas é vista favoravelmente, e uma fatia importante está satisfeita com o apoio prestado pelos líderes para a realização das tarefas. No que concerne à comunicação efetuada pela liderança sobre as instruções para a equipa, metade está contente com a mesma, e está agradada como é feito o acompanhamento pelas chefias para a resolução de problemas.

Rego e Cunha (2011) referem que expressar atenção, afeição e zelo pelos outros é decisivo para o sucesso da liderança. Ao atuar com humanidade, o líder gera climas de confiança e estimula a adoção mútua de comportamentos de empenhamento e dedicação por parte dos colaboradores, estimula comportamentos cooperativos e de entreaajuda no seio da equipa e produz nos mesmos energia e disposição que os leva, se necessário, a sacrificarem-se em prol da organização. Liderar com humanidade permite aos colaboradores sentirem segurança psicológica para tomarem iniciativas, serem criativos, assumirem os erros e aprenderem com os mesmos.

Relativamente à avaliação de desempenho, é opinião do Diretor do DRH da Caixa Central (Apêndice III) que “tem evoluído imenso e pode ser hoje considerado atualmente um modelo de referência na banca e mesmo no meio empresarial português. Desde 2005 que se passou de um sistema tradicional (chefia avalia subordinado) para uma gestão de desempenho através da avaliação de competências e objetivos (SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão do desempenho), em que todos são avaliados e avaliadores (avaliação a 360°). A autoavaliação é, neste contexto, uma fonte de avaliação, imprescindível, como forma de envolvimento do colaborador no seu papel na instituição. O complemento desta informação com a avaliação dos colegas da mesma área funcional e da equipa face à chefia direta dão uma perspetiva global e integrada do desempenho do colaborador. É analisada a informação de gestão obtida e podem ser decididas medidas de ação. Do ponto de vista técnico e informático, o modelo tem sido alvo de constantes otimizações, que lhe permite ser hoje flexível e adaptável à realidade e especificidades do CA”.

A liderança recolhe ainda 48,1% de opiniões favoráveis junto dos liderados quanto ao modo como compreende os problemas que estes podem encontrar no seu trabalho, mas 31,1% não são capazes de tomarem uma posição quanto à preocupação que os líderes possam ter sobre a progressão na carreira dos subordinados. Uma parcela significativa dos subordinados está satisfeita com o apoio da liderança junto da sua equipa perante outras unidades orgânicas do CA, ao passo que outra está agradada com a competência técnica dos líderes. Quanto à frequência dos elogios que recebem por parte dos líderes, 28,6% não exprimem opinião a este respeito, uma situação que se repete quando questionados sobre a quantidade de tempo disponibilizado para aprenderem uma função antes de passarem para outra. No entanto, a maioria dos liderados está satisfeita com o tempo disponibilizado para

realizarem uma tarefa autonomamente, e com a forma como as suas responsabilidades laborais estão definidas. Finalmente, quanto ao modo como a liderança trata a sua equipa, a maior parcela de liderados está positivamente satisfeita com a mesma.

Ainda no âmbito da satisfação laboral, quando aos liderados se questiona quão o seu trabalho atual se aproxima do seu trabalho ideal, quase metade responde como Próximo do Ideal, o que indicia uma elevada identificação com as funções praticadas.

Como destaca Francès (1984), segundo Herzberg e os psicólogos que o seguiram, a satisfação no trabalho não depende de fatores “extrínsecos” como o salário, as relações com o superior, com os colegas ou com a organização, mas de fatores “intrínsecos” como a natureza das tarefas, as possibilidades que elas oferecem de utilizar e de levar até ao fim as suas capacidades, o aceitar o sentido das responsabilidades, as provas de reconhecimento e as possibilidades de promoção. Rullière e Levionnois (1992) consideram que “nenhuma proposta de mudança, nem apelo ao esforço serão aceites nem realizados se não corresponderem, para o indivíduo, à satisfação de uma necessidade legítima e se a sua tradução operacional não contribuir para os seus objetivos de enriquecimento e de desenvolvimento pessoais”.

Em seguida, será apresentada a discussão dos resultados da Motivação Laboral dos liderados. Na maior parte dos casos, os subordinados consideram-se como bem-sucedidos no trabalho e reconhecidos pelos colegas, ao mesmo tempo que estão contentes com as responsabilidades e tarefas atribuídas e com o seu estatuto e reputação no CA. Quanto ao nível de autoestima, 61,1% dos elementos está agrado com o mesmo, tendo um bom relacionamento tanto com os colegas e com a chefia. Em termos de objetivos, para mais de metade dos liderados eles passam pelo autorreconhecimento e crescimento pessoal, enquanto defendem que o mais importante para eles é a realização do pleno potencial. Para os liderados existe segurança e estabilidade materiais, ao passo que parte significativa defende que o mais importante é ajudarem os outros a alcançarem o seu pleno potencial. As maiores percentagens de respondentes defendem ser capazes de reagir face a comportamentos que vão contra o respeito e consideração pelos outros, têm o sentimento de serem úteis e capazes de deixar uma “marca” no CA, partilham dos rituais de reconhecimento social na organização e reconhecem como sendo importante a busca pelo conhecimento e significado das coisas para além do exigido no trabalho. Quanto à política organizacional seguida pelo CA como sendo a mais

correta para os colaboradores, 41,7% abstêm-se de emitirem opinião a este respeito, mas uma parcela importante considera que o CA exprime respeito e consideração pelos seus membros e que a liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa. No entanto, 44,4% dos liderados referem que a liderança também enfatiza a contribuição dela própria junto dos colaboradores, mas que também procura aumentar o nível de entusiasmo e de determinação destes e que se interessa pelos seus sentimentos.

Para a maioria dos subordinados, os líderes comunicam-lhes as orientações superiores, mas segundo o afirmado por 45,1% de liderados, a liderança privilegia as próprias ideias e opiniões.

Luthans (2001) defende que uma das principais influências na satisfação laboral se prende com a remuneração, a qual, para além de salvaguardar as necessidades básicas, é importante para satisfazer necessidades mais elevadas. Os empregados frequentemente percebem a remuneração como o espelho do peso que a Administração atribui à sua contribuição para a organização. Além disso, numa meta-análise presente em Wiersma (1992), constatou-se que, se fossem atribuídas recompensas financeiras a empregados que desempenhassem tarefas interessantes e desafiantes, existiam 60% de probabilidades da sua motivação intrínseca aumentar, quando comparados com empregados que não recebessem esse tipo de estímulo.

A segurança e o estatuto também são apontados por Luthans (2001) como sendo dois motivadores importantes. Quanto à segurança laboral, ela afeta o comportamento organizacional em virtude do seu desejo de precaução contra contingências da vida, ao mesmo tempo que tentam ativamente evitar situações que no futuro lhes possam impedir a satisfação de necessidades primárias e secundárias. Relativamente ao estatuto, Luthans (2001) refere que, nas sociedades atuais, os seres humanos procuram alcançar um estatuto, onde atribuem maior relevância a aspetos materiais (indumentária, automóvel, etc.) do que a valores considerados mais humanistas. Todavia, o mesmo autor (2001) defende que a determinação do estatuto ocupado varia consoante a cultura, mas que constitui sempre um importante fator para os níveis de motivação e satisfação laborais.

Litwin e Stringer (1968) referem que a natureza do trabalho é um fator motivacional importante, e que a função desempenhada pode ser considerada como sendo mais exigente,

dependendo das limitações situacionais, da quantidade de informação disponível e das condicionantes sobre o comportamento.

No que respeita à responsabilidade individual, Zaleznick *et al.* (1958), Whyte (1955), Likert (1961), Vroom (1995) e Kornhauser (1964) salientam este factor como sendo dotado de grande pertinência para os níveis de motivação e de satisfação dos recursos humanos. Zaleznick *et al.* (1958) mostra que um clima organizacional em que os trabalhadores estão alheados do processo de tomada de decisão origina desmotivação e depressão, que tomam a forma de “grupos congelados”, caracterizados pelos colaboradores não desejarem (nem lhes ser requerido) oportunidades de desenvolvimento. Através dos dados recolhidos na presente investigação, nas CCAM não se encontram indícios da existência desta situação. Likert (1961) refere que a ênfase na responsabilidade individual proporciona maior lealdade grupal, potencia a flexibilidade e dá origem a maiores níveis de desempenho. Horowitz (1961) salienta que colaboradores com grandes necessidades de crescimento preferem funções que lhes permitem assumir maior responsabilidade pelo seu comportamento, bem como pelas respetivas consequências.

Quanto ao reconhecimento e a realização pessoal, estes são fatores muito importantes para a motivação e satisfação laborais, sendo confirmada a sua importância por Herzberg *et al.* (1957), onde a realização pessoal é o fator motivacional mais importante e o reconhecimento o segundo fator.

A função desempenhada pelos colaboradores pode constituir uma das principais fontes de motivação ou de desmotivação (Parker e Wall, 2001). Os colaboradores das CCAM percecionam a identificação com o trabalho, a variedade de habilidades e a autonomia como as principais características funcionais suscetíveis de favorecerem o bom desempenho. Hackman e Oldham (1980) também apontam estas características como sendo as mais importantes na motivação dos colaboradores, juntando-lhes ainda o *feedback* e o significado. Pela identificação com a tarefa, o colaborador identifica-se com aquilo que realizou, desde o início do seu envolvimento até à sua conclusão. A variedade de habilidades prende-se com a exigência da função em termos de recurso a competências, conhecimentos e tarefas diversificadas, enquanto que a autonomia se refere à liberdade de atuação do colaborador no decurso da sua tarefa, em termos de conceção, planeamento e execução. Os dados obtidos na presente investigação também vão ao encontro dos alcançados por Fried e Ferris (1987), que verificaram a existência de uma probabilidade de 87% dos empregados com funções onde

estas características funcionais são intensas terem níveis de motivação e de satisfação mais elevados do que colaboradores cujas funções estão desprovidas das mesmas.

Relativamente à dimensão Liderança, começamos por referir que para os liderados, a liderança demonstra frequentemente atitudes claras para com eles que e os líderes distribuem tarefas específicas para diferentes colaboradores regularmente e estabelece prazos para a realização das tarefas. Quanto aos padrões de atuação dos subordinados, a liderança com frequência define-os para as equipas, assim como incentiva o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores e insiste para que estes sigam os normativos. Os líderes frequentemente informam as suas equipas sobre o que se pretende com o seu trabalho, certificando-se que o papel de cada elemento é compreendido por todos os restantes, para além de tomar decisões sobre o que deve ser feito e sobre a melhor forma de o executar.

Segundo os dados observados, a maior parte dos colaboradores do CA não participa na definição de objetivos, mas tal não parece afetar a sua satisfação. Isto vai ao encontro do preconizado por Locke e Latham (1990), na sua Teoria da Definição de Objetivos, em que os empregados mais motivados e satisfeitos são aqueles que se deparam com objetivos difíceis mas alcançáveis, bem como específicos. Parece também existir convergência entre os dados observados e os resultados de uma meta-análise efetuada por Mento *et al.*, (1987). Estes autores concluíram que, em média, se os objetivos forem difíceis e específicos, existe uma possibilidade situada entre 62% e 66% dos níveis de desempenho se elevarem, do que se definirem objetivos ambíguos, do tipo “faz o teu melhor”. Os dados por nós observados também parecem estar em linha com o proposto por Litwin e Stringer (1968), em que a relação entre objetivos de desempenho elevados e a motivação para o alcance de resultados é potente.

Em termos da comunicação entre líder e liderados, estes últimos consideram que por vezes a liderança debate ideias com eles, o mesmo sucedendo à guarda de informação para si própria. Segundo 34,8% dos liderados, os líderes por vezes tomam decisões sem consultarem os subordinados, e só por vezes tratam todos os colaboradores de forma imparcial, sendo a abertura à mudança por parte dos líderes algo que acontece com pouca regularidade. Para uma parte dos respondentes, os líderes são frequentemente simpáticos e acessíveis, para além de se preocuparem com o bem-estar dos liderados. Porém, só por vezes é que as chefias informam com antecedência os colaboradores sobre mudanças a serem efetuadas, e as opiniões dividem-



se (33,3% cada) onde os liderados afirma que por vezes ou frequentemente é que os líderes colocam em prática sugestões por eles propostas.

Outra dimensão importante que foi alvo de análise foi o clima laboral, tendo em conta a relevância para este estudo. Dos respondentes, 41,3% discordam que houvesse dificuldades no local de trabalho para os colaboradores manterem um bom relacionamento, enquanto 58,1% concordam que têm confiança nos colegas de trabalho e na respetiva liderança. De acordo com mais de metade dos respondentes, a atmosfera de trabalho é amigável, sendo que a equipa colabora sempre com a liderança na realização das tarefas quando isso lhe é solicitado, ajudando-a e apoiando-a na realização das tarefas. Dos respondentes, 30,8% deles discordam que haja atritos entre o líder e o resto da equipa, até porque 50,3% são da opinião de que a liderança tem boas relações com as pessoas que lidera. A maioria dos liderados também é da opinião que os membros da sucursal trabalham bem em conjunto na realização das tarefas.

Getoso e Bozal (2000) referem que o clima é uma realidade imprescindível no mundo da empresa e que constitui uma ligação entre indivíduo e ambiente, ou seja, é a perceção de um grupo de pessoas que fazem parte de uma organização e estabelecem diversas interações num contexto laboral. Para Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional manifesta-se pela qualidade do ambiente vivido dentro de uma organização e que, sendo sentido por todos os que a integram como bom ou mau, vai influenciar o comportamento. Defendem a existência de seis dimensões para explicar o clima de uma organização: conformidade, responsabilidade, normas de excelência, recompensa, transparência organizacional, calor e apoio.

Outro alvo muito importante deste estudo foi o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, onde 42,2% destes consideram que os líderes conhecem as áreas de interesse pessoal e profissional e que também se preocupam com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, através de formação regular e feedback dessa mesma formação. Todavia, a maior parcela de subordinados afirma que a liderança não costuma avaliar a sua satisfação laboral, mas segundo 45,6%, são encorajados pela liderança para darem ideias sobre a estratégia e decisões acerca do grupo de trabalho. Para além disso, uma percentagem muito significativa dos liderados referem terem abertura por parte dos líderes para lhes falarem de problemas pessoais ou profissionais e também a maioria defende

que no seio da equipa são feitas autoavaliações que são analisadas com a liderança ou com outros elementos da equipa.

Para Gonçalves (2012), os líderes devem consagrar parte do seu tempo a desenhar, planificar, definir, comunicar e executar um projeto de avaliação do clima laboral dos colaboradores, o qual poderia passar por inquéritos de satisfação periódicos e por outros instrumentos de avaliação.

De uma forma geral, a iniciativa das ações de formação prende-se com os objetivos de formação: objetivos organizacionais (a partir das competências requeridas pelas situações profissionais e pela finalidade da instituição), objetivos departamentais (a partir da análise da situação de trabalho) e objetivos individuais (a partir das expectativas dos indivíduos). Deste modo, o levantamento das necessidades de formação assegura a ligação entre a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos dos vários departamentos e a consecução da estratégia empresarial. De acordo com o Diretor do DRH da Caixa Central (Anexo V), “Um investimento significativo é feito para incrementar habilitações literárias através de escolas e cursos considerados de interesse como é o caso do Instituto Superior de Gestão Bancária”.

O Crédito Agrícola possui um Centro de Formação acreditado pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) que coordena e organiza toda a sua atividade formativa, dando cumprimento ao estipulado nos Estatutos da Caixa Central, bem como à estratégia definida para o Grupo (CA Crédito Agrícola, 2007). De acordo com o Diretor acima referido (Anexo V), Só em 2012 desenvolveu ações, para cerca de 53 cursos internos, com 7.765 participantes, muitos deles com formadores internos (bolsa de cerca de 80 formadores internos)”. A formação profissional é também objeto de atenção no ACT (2006: Cl<sup>as</sup>. 104<sup>a</sup>./106<sup>a</sup>.). O n.º 2 da Cl<sup>a</sup>. 104<sup>a</sup>. refere que, nos dois primeiros anos de contrato de trabalho, constitui direito dos colaboradores do Crédito Agrícola a frequência de ações de formação profissional com duração não inferior a 90 horas; a formação subsequente é determinada nos termos da lei em vigor. No caso de implementação de novas tecnologias, o Crédito Agrícola facultará a frequência de cursos de formação profissional que habilitem os colaboradores ao exercício de novas tarefas no âmbito do Grupo em que se encontrem classificados (ACT, 2006: Cl<sup>a</sup>. 7<sup>a</sup>., n.º 3). Como atrás ficou exposto, constitui dever do Crédito Agrícola a organização – por si ou por terceiros – de ações de formação de base, desenvolvimento e atualização de competências e conhecimentos profissionais dos seus

colaboradores, bem como do conceito de formação ao longo da vida laboral “*Life Long Training*”.

Ir-se-á seguidamente efetuar a discussão de resultados obtidos através da análise inferencial. Em primeiro lugar, constata-se que há relação entre o hábito da liderança avaliar a satisfação laboral dos liderados e os níveis de satisfação destes últimos, onde se depreende que uma maior frequência da avaliação da satisfação resulta na melhoria da mesma, já que poderá originar medidas corretivas.

Observa-se também que há uma correlação negativa muito forte entre o número de anos no CA e a perceção do trabalho efetuado pelos liderados como sendo o ideal. Assim, quanto mais anos trabalham os liderados no CA, menos vêm a função desempenhada como sendo o trabalho ideal, ao passo que aqueles que há menos tempo estão na organização, mais se identificam com o trabalho que fazem como sendo o ideal.

Não foi possível estabelecer uma relação estatisticamente válida entre o número de anos dos liderados no CA e a sua motivação laboral. Deste modo, não se verifica que os níveis motivacionais dos liderados possam ser condicionados pelo seu tempo de permanência no CA.

Pretendeu-se averiguar também a relação entre a satisfação laboral e o número de anos no CA mas, à semelhança do que aconteceu com a motivação laboral, não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis, não sendo possível estabelecer uma relação de causalidade entre a satisfação laboral e o número de anos no CA.

O clima laboral foi um aspeto visado na análise inferencial, tendo sido efetuada associação entre esta dimensão e a abertura concedida pelos líderes aos liderados para estes lhes falarem de problemas pessoais e profissionais. Verifica-se a existência de relacionamento entre as variáveis em análise, em que a maior proximidade do líder perante os liderados neste aspeto tem reflexos positivos sobre o clima laboral.

A dimensão Liderança também foi estudada do ponto na ótica inferencial, tendo sido efetuada uma associação entre as variáveis pertencentes à liderança e o encorajamento proporcionado pelos líderes aos liderados para que estes dessem ideias sobre a estratégia e decisões no grupo de trabalho. Constata-se que existe relação entre estas variáveis em

questão, onde um encorajamento proporcionado pelos líderes tem reflexos na forma como o líder e as suas práticas são perspetivados pelos subordinados. Quanto maior encorajamento, mais favoráveis as opiniões dos liderados face aos líderes.

O clima laboral foi, uma vez mais, alvo de análise inferencial, tendo sido relacionado com o encorajamento dos líderes aos liderados para maior participação na estratégia e tomadas de decisão. À semelhança do caso anterior, observa-se aqui uma relação entre as variáveis em análise, onde o encorajamento dos líderes aos liderados reflete-se positivamente na qualidade do clima laboral, ocorrendo o contrário se o encorajamento para a participação dos liderados na estratégia e na tomada de decisão for restringido.

A dimensão Motivação laboral foi associada também ao encorajamento dos líderes aos liderados, sendo que aqui se verificou que a maioria dos itens relacionados com a dimensão estava associada ao encorajamento dos líderes. Isto fez com que fosse possível concluir que os níveis motivacionais dos liderados do CA estavam condicionados, em parte, pelo encorajamento que recebiam dos líderes para que fossem mais interventivos no grupo de trabalho.

Finalmente, procura-se saber se o conhecimento que os líderes têm sobre as áreas de interesse pessoal e profissional dos liderados está associado à preocupação dos líderes em aumentarem os níveis de entusiasmo e determinação destes últimos. Aqui, pretende-se constatar a existência de relação entre o entusiasmo e determinação laboral dos liderados e o conhecimento que eles percebem que as chefias têm sobre os seus interesses pessoais e profissionais. Nesta última associação não foi possível observar significância estatística que dotasse de validade esta presunção, pelo que não se pôde considerar como válida a mesma.

## **Capítulo 7 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

### **7.1 – Conclusões**

A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças a que as empresas têm que saber dar resposta. Ao longo dos últimos anos, o pensamento estratégico tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações.

Friedman (2005) considera que o mundo se tornou plano, pequeno e reduzido, pois existe um mercado global em que os indivíduos podem colaborar ou competir globalmente, em que o poder e a liderança se encontram fragmentados e descentralizados. A automação e a digitalização reenviam-nos para uma realidade que nos parece “virtual”. De acordo com o autor (2005: 54), “o processo que está a tornar o mundo plano está a acontecer a uma grande velocidade e a atingir, direta ou indiretamente, muito mais pessoas no planeta do que alguma vez aconteceu. A globalização tem vindo a alterar todos os géneros de relações e a causar alterações nos habituais paradigmas sociais, políticos e empresariais”.

Os cenários atuais e futuros da globalização económica e de transformações sociais, onde os mercados se encontram em competição constante, tornam o estudo das organizações uma questão imprescindível para o alcance do sucesso económico das empresas. O efeito de desgaste de um mercado cada vez mais concorrencial não atinge as empresas da mesma forma. É neste elemento diferenciador que radica a eficácia, ou seja, determinadas formas de agir que funcionam porque geram nas empresas os dinamismos capazes de as conduzirem a uma maneira bem-sucedida de resolver os seus problemas.

A visão clássica da gestão tinha na especialização e na organização os seus valores cimeiros. Uma empresa deveria funcionar como uma justaposição de competências diferenciadas e especializadas. As estruturas hierárquicas pesadas, com numerosos níveis, tornavam lentas as decisões e causavam frequentes bloqueios nos processos de comunicação.

As tendências da liderança moderna vão no sentido de reduzir a importância e o interesse da supervisão em benefício da constituição de equipas autónomas com uma boa capacidade de reação rápida a todas as situações que possam comprometer o sucesso dos processos. A essas equipas são fixados objetivos exigentes e realistas e é-lhes dada a possibilidade de realizarem autocontrolo prévio aos momentos de controlo institucional, ou seja, aos colaboradores é dado poder real (*empowerment*). Verifica-se, ao mesmo tempo, o esmagamento das longas pirâmides hierárquicas e a sua redução para dois ou três níveis significa o fim das carreiras verticais. As promoções tornam-se mais horizontais e fala-se mais em “praticar o *management*” sem relação hierárquica e de *manager-coach*. Este é um movimento no sentido da polivalência, o alargamento das responsabilidades a processos mais importantes ou a condução de projetos de mudança que fusionam as carreiras nas empresas modernas (Ceitil, 1994).

Em consequência de várias condições, envolventes ou individuais, as organizações precisam antecipar a mudança e o desenvolvimento através de uma liderança possuidora de uma visão estratégica que vai além do contexto em que atuam. É opinião de Correia (s.d.) que esta visão estratégica pode tornar-se na base de revoluções tecnológicas, de segmentação de clientes e concorrentes, de despoletamento de novos níveis de competência e motivação internas e, ainda, como fonte influenciadora das orientações de governos e organizações supranacionais. Aqui reside o maior desafio a que a liderança não poderá furtar-se, consciente da sua responsabilidade para com os clientes, colaboradores, investidores e, em última análise, para com a sociedade. A liderança representa a empresa em todas as suas relações com o exterior sendo, simultaneamente, o verdadeiro elo de ligação do sistema social que é qualquer organização. Responsabilidades acrescidas enquanto agente de mudança e de transformação das empresas; enquanto agente educador, no sentido de que com a sua direção e orientação modificam comportamentos e atitudes, bem como a própria cultura organizacional.

Uma organização bem-sucedida exige da liderança a capacidade de identificar, no momento certo, oportunidades para responder pronta e adequadamente; exige também uma aperfeiçoada capacidade de diagnóstico no sentido de detetar, paralelamente, as ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las. De acordo com Cunha (2002), a mudança organizacional não deve incidir apenas sobre a mudança planeada, ou seja, construída

segundo um processo preestabelecido, mas também sobre a mudança emergente – que se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais. Cunha *et al.* (2005) sustentam que a condução da mudança pode passar, em medida considerável, pela criação/alteração dos contextos organizacionais, sendo esse um papel que os líderes se podem incumbir. Para alavancarem as capacidades de renovação e de rejuvenescimento das organizações, compete-lhes criar ambientes organizacionais que fomentem respostas ajustadas à envolvente.

Ao criarem novos papéis, novas responsabilidades, novos sistemas de recompensas, novas tecnologias e novas interações, a liderança força novos comportamentos nos seus colaboradores, os quais, por sua vez, podem suscitar uma correspondente mudança das atitudes. Acresce a isto o facto de que, numa lógica interativa, as novas atitudes realimentam os comportamentos desejáveis para o processo de mudança, e removem os comportamentos indesejáveis.

A eficácia global de uma organização reside na sua eficiência humana e na da sua gestão, ocupando, assim, os recursos humanos uma posição central na condução dos negócios e, sem eles, nenhum plano estratégico pode ser executado. Para além de outras variáveis, a realização pessoal do ser humano passa, também, pela possibilidade que ele terá de se desenvolver e evoluir como profissional, normalmente inserido numa empresa ou instituição. O desenvolver das suas atividades profissionais depende do que poderá ser caracterizado como uma relação de troca que lhe deverá permitir, e à organização, possibilidades de desenvolvimento.

Os recursos humanos são considerados, cada vez mais, o recurso essencial de uma organização e os gestores, atuais e futuros, devem concentrar os seus esforços na valorização dos mesmos, na sua dimensão mais delicada e mais complexa: a do indivíduo. Os gestores/líderes deverão ter a capacidade de se dirigirem a cada indivíduo da organização, de mobilizar a sua inteligência e a sua energia através de motivações intrínsecas e suscitar uma livre adesão ao projeto da empresa.

A motivação é um fator determinante do envolvimento na gestão de competências, já que se refere ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de se envolverem em determinados esforços. Não depende de decisões (como no caso dos recursos) ou de

transferência (como no caso da formação); é um processo mais complexo que não provém da vontade de quem quer motivar, mas da disposição intrínseca daqueles a quem se dirige a estratégia motivacional. Não é transferível, pelo que há que criar condições favoráveis à motivação, bem como determinar formas de acompanhamento e avaliação que permitam definir, de forma simples e objetiva, tanto o grau atual de motivação quanto a evolução desse processo.

Desde há algumas décadas que as mudanças nas organizações caminham para a minimização dessas mesmas mudanças através do incentivo ao surgimento de novos padrões comportamentais, tanto de pessoas como dos grupos. Atualmente as novas abordagens relacionam-se com o comportamento de cidadania organizacional, a confiança nas organizações, os processos grupais, a gestão da mudança, da cultura e dos recursos humanos (Caetano, referido por Amante e Ochôa, s.d.)

A revalorização e a descoberta do potencial formativo das situações de trabalho valorizam a aprendizagem no processo central de cada sujeito num processo de autoconstrução como pessoa e como profissional. A formação tende a articular-se com as mudanças nas organizações. Campbell, Dunette, Lawler e Weick (1970), definem o desenvolvimento de critérios de desempenho pela determinação do valor de comportamentos relevantes para os *outputs* organizacionais, sendo o próprio desempenho definido pela contribuição de cada participante organizacional para os resultados.

A formação contribui para os objetivos estratégicos da organização, enquanto instrumento capaz de agir sobre as competências individuais em dimensões relevantes para o desempenho no posto de trabalho. A missão de toda a formação profissional reside na sua capacidade de ser um instrumento de mudança, quer ao nível dos indivíduos, intervindo no âmbito dos seus conhecimentos, atitudes ou capacidades – traduzidas, por sua vez, em competências operacionais no âmbito dos objetivos estratégicos das organizações – quer ao nível organizacional, no sentido de que as mudanças operadas nos indivíduos terão o seu reflexo ao nível do desempenho no trabalho e, por seu turno, nas organizações.

Neste trabalho pretendeu-se conhecer os grandes determinantes da liderança, da motivação e satisfação dos colaboradores, e também a ênfase dada à formação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores do CA, todas estas dimensões



interligadas como potenciadoras da otimização operacional desta instituição com características tão peculiares em relação restante banca.

No que respeita à liderança, foram observadas convergências de opiniões entre líderes e liderados em diversos aspetos. Ambas as partes consideram que a liderança praticada nas equipas do CA transmite orientação e foco em direção àquilo que é pretendido, existindo clarificação em torno da comunicação usada entre ambos. Sendo o CA uma instituição com normas e regras suscetíveis de serem aplicadas sobre as mais diversas situações, os padrões de atuação são frequentemente definidos pelos líderes, e os liderados consideram também que as chefias incentivam a uniformização de procedimentos e o seguimento do estipulado pelos normativos internos. No entanto, foi possível observar algumas diferenças de posições entre líderes e liderados quanto à forma como a liderança é realizada. Para os liderados, ocorrem situações de tratamento parcial dos subordinados, algo que para a maior parte dos líderes não existirá. Simultaneamente, a frequência com que a abertura à mudança por parte dos líderes institucionais é vista como estando presente no CA é claramente mais favorável nas opiniões dos líderes do que nas dos liderados. No entanto, num aspeto primordial para uma boa articulação ente líderes e liderados, a maior percentagem de elementos em cada uma das fações é de opinião de que os líderes têm uma preocupação com o bem-estar dos últimos.

No estudo da satisfação dos funcionários do CA (líderes e liderados), é possível observar que os níveis desta dimensão são adequados para o bom funcionamento organizacional. Existem quatro grandes fatores que levam a que isto aconteça: em primeiro lugar, o trabalho no CA faz com que os liderados estejam ocupados e consigam desenvolver assim um pouco mais as suas competências; em segundo lugar, a possibilidade de os liderados poderem usar as próprias competências, isto é, poderem dar um “cunho pessoal” ao seu trabalho, apresenta-se como importante fator da satisfação para estes; em terceiro lugar, e revestindo-se de grande e particular importância considerando as condicionantes socioeconómicas atuais, a estabilidade laboral associada ao setor bancário conta-se como um importante fator de satisfação laboral para os liderados; na quarta posição encontra-se a autonomia funcional, sendo esta importante para que os liderados se sintam mais responsabilizados e detentores da tarefa que executam. Ao trabalharem de forma autónoma, os liderados sentem-se mais “donos” da sua função, assumindo também, para eles, a responsabilidade pelo alcance dos objetivos e do cumprimento das tarefas.

Ainda no âmbito da satisfação laboral, um resultado muito interessante que se verificou foi que a identificação dos liderados com a função que desempenham é próxima daquilo que é para eles o trabalho ideal. Isto constitui de fato um bom indicador de satisfação laboral, sendo que os liderados, ao fazerem aquilo de que gostam e com que se identificam, trarão maiores benefícios para a organização e as metas a obter serão mais rapidamente alcançadas.

Abordando a motivação dos liderados, é de destacar a existência de seis fatores principais no âmbito desta dimensão. Em primeiro lugar, um dos modos de se observar se um colaborador estará motivado ou não para trabalhar é se o mesmo participa nos rituais de reconhecimento social do CA e aqui, verificou-se que a maior parte o faz. Atividades como jantares, reuniões, colóquios de trabalho, iniciativas de responsabilidade social, são situações que servem para agregar os elementos do CA, mesmo de diferentes unidades orgânicas, e importantes para criar sinergias e uma identificação comum em prol dos objetivos traçados. Em segundo lugar, constata-se que os colaboradores são motivados e não estão amorfos, ou seja, são capazes de reagir a adversidades, quer externas quer internas. Isto verifica-se quando a maioria dos colaboradores considera ser capaz de reagir face a comportamentos desrespeitosos para com eles e com os outros. Em terceiro lugar, a proatividade em querer saber e fazer mais e melhor, para além dos níveis exigíveis é outro sinal de elevada motivação, que a maior parte dos liderados assumem efetuar. Ao procurarem buscar o conhecimento e o significado daquilo que fazem, indo para além do estipulado pelo CA, os liderados estão a fazer um compromisso voluntário com a excelência, uma característica que indica elevada motivação laboral. Em quarto lugar verifica-se que os liderados demonstram sentirem-se úteis no CA e procuram deixar uma “marca” da sua passagem na organização, algo que estará relacionado com a característica motivacional anterior, e que mostra que os liderados pretendem estar, de alguma forma, associados ao CA mesmo após a sua saída da organização. Em quinto lugar é notório que as necessidades motivacionais mais elevadas estão satisfeitas, já que a maior parte dos liderados considera estar satisfeita com a sua autoestima. Na sequência disto mesmo, em sexto lugar, os subordinados reconhecem serem bem-sucedidos no local de trabalho e apercebem-se que os colegas reconhecem o bom trabalho por eles desempenhado. Isto acaba por se refletir positivamente nos seus níveis motivacionais.

No que respeita a outra dimensão importante deste estudo, o clima organizacional, verificamos uma comunhão de opiniões e sentimentos por parte de líderes e liderados. As partes consideram que não há dificuldades em existir bom relacionamento entre os colaboradores, ao mesmo tempo que consideram que os colegas são de confiança. A presença de uma atmosfera amigável entre os colaboradores é uma realidade para a maioria, ao mesmo tempo que sempre que os líderes solicitam colaboração das suas equipas, a mesma lhes é prestada. Tanto líderes como liderados referem a fraca presença de atritos entre chefias e subordinados, o que contribui para a atmosfera amigável no seio das equipas. Há boa interação entre os elementos dos grupos de trabalho quando atuam em equipa, sendo que ambas as partes, na maioria dos casos, reconhece haver boas relações de trabalho entre líderes e liderados. Todas estas situações apontam e reforçam a ideia de que o clima de trabalho no CA será propício ao bom alcance dos objetivos e metas organizacionais e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

No que se refere ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, podemos observar semelhanças e diferenças entre líderes e liderados. É opinião comum que os líderes conhecem as áreas de interesse pessoal e profissional dos seus subordinados e que se preocupam com o seu desenvolvimento pessoal e profissional através da formação. Quanto á prática de a liderança avaliar a satisfação dos colaboradores as opiniões divergem, já que a maior parte dos líderes afirma fazê-lo mas a maioria dos liderados considera que não. Também no que respeita às autoavaliações por parte dos colaboradores serem objeto de análise pelos líderes e pelos outros elementos da equipa, os líderes referem, na sua maioria, que tal sucede, mas os liderados contrariam essa opinião. No entanto, tanto líderes como liderados concordam que os últimos são encorajados para intervirem na estratégia e tomadas de decisão sobre o grupo de trabalho e que também lhes é concedida abertura para falarem com as chefias sobre problemas pessoais e profissionais, algo que é muito importante para o bom desempenho na função. A formação foi outro aspeto salientado neste estudo, devido à tendência crescente de valorização e qualificação do capital humano nas organizações. Atualmente, o que possibilita a maior diferenciação no desempenho organizacional é a qualidade dos recursos humanos disponíveis e, por isso, é fulcral apostar na sua melhoria e desenvolvimento contínuos. Líderes e liderados também divergem quanto à frequência com que a formação é proposta pela liderança, já que os primeiros referem que a fazem frequentemente, ao passo que os segundos defendem que esta ocorre mais espaçadamente.

Finalmente, um determinante considerado pertinente para a atuação dos líderes, a solidão, foi também alvo de análise neste estudo. A posição de um líder é de destaque, seja o nível em que ele estiver, mas esse papel acarreta responsabilidades e consequências, entre as quais, o potencial surgimento da solidão no exercício da função. Os líderes perspetivam a solidão como algo negativo e prejudicial à sua função, considerando mesmo ser um fator de desmotivação. O exercício de uma liderança solitária pode também ser gerador de *stress* que, por sua vez, inicia um ciclo vicioso ao causar o sentimento de solidão em pessoas detentoras de poder no CA. Para além disso, a maior parte dos líderes encara a solidão como não sendo importante nem necessária para um líder executar corretamente o seu papel, sendo que para um líder tomar as decisões não precisa de estar em isolamento, devendo sim haver uma participação decisória do grupo nas questões fundamentais a serem abordadas.

Neste estudo pretendeu-se averiguar também, mediante a análise de testes estatísticos, se as hipóteses formuladas podem explicar os fenómenos organizacionais em causa. Assim sendo, existiram algumas hipóteses que tiveram a sua validade confirmada e outras que não, devido às respostas obtidas, sendo que foram elaboradas hipóteses direcionadas para os líderes e para os liderados.

Começando pelas hipóteses relacionadas com os líderes do CA, verifica-se que não é pelo fato dos líderes terem conhecimento das áreas de interesse pessoal e profissional dos seus subordinados que isso leva a que se preocupem com o desenvolvimento destes, através de formação. Também não existe uma relação estatisticamente significativa entre a avaliação da satisfação dos liderados pelos líderes e o encorajamento prestado pela liderança para que os elementos das equipas sejam mais interventivos. Isto significa que nos grupos onde esta avaliação é feita não são, obrigatoriamente, aqueles onde os elementos são mais incentivados a intervirem na estratégia e tomada de decisão grupal.

Observa-se, igualmente, que não há associação estatisticamente significativa entre o género dos líderes e a abertura concedida por estes aos liderados para falarem de problemas pessoais ou profissionais. Não é pelo fato de o líder ser do sexo feminino ou masculino que os liderados são mais suscetíveis de lhe poderem falar de situações que os afetam. No entanto, existe uma associação válida entre o número de anos de trabalho no CA dos líderes e a preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados, onde as chefias com menos tempo de trabalho no CA têm mais tendência a ter esse tipo de preocupação.

Não é possível afirmar a existência de diferenças nos padrões de atuação dos líderes com base no gênero ou no número de anos de trabalho no CA, uma vez que as diferenças observadas não têm validade estatística. Por outro lado, relativamente ao clima organizacional, constata-se que existem diferenças na qualidade do clima consoante existe abertura aos liderados para falarem de problema pessoais ou profissionais, sendo o clima melhor quando tal abertura acontece. O clima laboral também tem reflexos positivos quando, aos liderados, é possibilitada a intervenção na elaboração da estratégia ou a participação na tomada de decisões no seio da equipa. Ainda no âmbito da análise de hipóteses para os líderes, constata-se que a solidão do líder tem reflexos negativos sobre o clima laboral, ou seja, quanto mais um líder atribui importância à solidão para o desempenho da sua função o clima organizacional deteriora-se, acontecendo o contrário quando a solidão é relegada para segundo plano pelas chefias.

Abordando as hipóteses relacionadas com os liderados, começa-se por verificar que o hábito das lideranças realizarem a avaliação da satisfação dos liderados tem efeitos positivos sobre a satisfação destes últimos. Um resultado muito interessante que se observa diz respeito à perceção do trabalho no CA como o trabalho ideal. Confirma-se que existe uma relação negativa muito forte entre estas variáveis, onde os liderados do CA que há mais tempo estão na organização vêm a sua função como sendo longe do ideal, ao passo que o que estão há menos tempo são aqueles que têm uma opinião mais favorável em relação à mesma.

Os resultados mostram também que não é possível estabelecer uma relação estatisticamente significativa entre a motivação laboral e o número de anos de trabalho no CA dos liderados, nem entre esta última variável e a satisfação laboral. Todavia, encontramos a existência de relacionamento entre o clima laboral e a abertura dada aos liderados pelos líderes para os primeiros os abordarem sobre problemas pessoais ou profissionais. As equipas, onde tal é permitido, têm opiniões mais favoráveis face ao clima existente do que aquelas em que tal não sucede. Algo semelhante no clima acontece quando os líderes encorajam os liderados a serem mais interventivos no seio do grupo de trabalho, isto é, o clima laboral é mais positivo, de acordo com os liderados, se o líder permitir que os subordinados tenham uma palavra a dizer quanto à estratégia ou tomada de decisão na equipa. A própria forma de atuação da liderança também é percecionada de forma mais positiva quando este

encorajamento acontece, pelo que se depreende que a atribuição de *empowerment* aos liderados constitui fator positivo no clima laboral do CA.

O encorajamento dado aos liderados para serem mais interventivos também está associado à sua motivação laboral, sendo observado que os grupos onde havia aspetos motivacionais vistos mais favoravelmente são aqueles onde este encorajamento é realizado e praticado. Não é possível encontrar diferenças entre as perceções que os subordinados têm quanto ao interesse das respetivas chefias em aumentarem os seus níveis de entusiasmo e determinação com base no conhecimento que têm sobre as áreas de interesse pessoal e profissional dos elementos das equipas.

Cabe referir que o Crédito Agrícola, conforme já explicitado no Capítulo 5, abrange o universo da Caixa Central e de 84 CCAM – 686 balcões no total do SICAM - para além de uma panóplia de empresas instrumentais e possui cerca de 4.300 colaboradores. De acordo com o Regime Jurídico que rege o Crédito Agrícola, as CCAM são empresas autónomas. Para o Diretor de RH da Caixa Central (Apêndice III), a atual gestão das CCAM está consubstanciada num modelo organizacional que prevê um Conselho de Administração eleito e, tendencialmente, uma gestão executiva profissionalizada. Segundo o modelo organizacional do CA, o Conselho de Administração assume um papel cada vez mais relevante na orientação estratégica e acompanhamento dos resultados, podendo delegar numa equipa profissional a gestão executiva da CCAM. A estrutura e a qualidade da gestão são assim consideradas, cada vez mais, aspetos críticos. As CCAM têm de demonstrar a aptidão dos responsáveis para assegurar o desempenho das funções exigíveis à complexidade e dimensão da atividade, nomeadamente as competências de gestão e experiência no negócio. Nos últimos anos o sucesso na implementação do plano estratégico do Grupo CA tem sido alcançado com cada vez maior envolvimento e profissionalismo das Administrações e das Gestões Executivas das CCAM. Com esta gestão profissionalizada, é garantida a articulação das orientações da Caixa Central, com as políticas e objetivos da CCAM em termos comerciais, de risco de crédito, de risco, de recursos humanos, financeiras e de gestão de meios.

Num ambiente altamente competitivo, as estratégias da Banca para o mercado ganham um peso de grande relevância. A Banca, incluindo o Crédito Agrícola, aposta na qualidade dos serviços, no crescimento orgânico, no reforço do prestígio e da imagem, bem

como na especialização na área de segmentação dos clientes para corresponder à crescente diversidade de exigências e às expectativas dos consumidores de produtos e serviços bancários.

No respeitante aos recursos humanos, a estratégia da Banca (e o Crédito Agrícola não é exceção) ganha dimensão no sentido da flexibilização do fator humano e da liberalização das políticas e práticas bancárias. Sobressai a aceitação desta liberalização pelos colaboradores do CA revelada no estudo apresentado.

Tal como era proposto analisar, e de acordo com a temática desenvolvida, verifica-se que a formação e desenvolvimento do pessoal têm impacto na motivação e satisfação, ainda que algumas iniciativas possam ser aperfeiçoadas, no sentido da promoção de uma constante sinergia entre objetivos e metas organizacionais e pessoais. Isto originará que as lideranças do CA tenham de apostar continuamente em iniciativas que estimulem a melhoria contínua dos recursos humanos.

A crescente competitividade no mercado financeiro, aliada às transformações ocorridas no sector bancário nacional, impelem à existência de uma verdadeira política integrada de desenvolvimento de recursos humanos, pluridimensional, capaz de dotar o CA de uma força de trabalho apta a responder a todas as contingências, ao mesmo tempo que potencia o seu aperfeiçoamento contínuo.

## **7.2 - Limitações do estudo realizado**

Considera-se que o estudo apresentado apresenta algumas limitações, as quais são a seguir identificadas. Assim, a primeira limitação prende-se com o facto de as taxas de respostas aos dois inquéritos aplicados não terem sido as que inicialmente foram estabelecidas como metas a atingir através dos cálculos das amostras: 276 líderes e 353 liderados. Os resultados das recolhas de informação foram de 85 líderes institucionais (30,8%) e de 165 liderados (46,7%).

A segunda limitação, relacionada com a forma de aplicação dos questionários por plataforma *online*, já referida na parte metodológica, pode fazer com que alguns

colaboradores do Crédito Agrícola não tenham respondido de forma ótima ao que se lhes pedia.

A terceira limitação está relacionada com a aplicação da entrevista. Para além da utilização desta técnica poder comportar uma carga de subjetividade, derivada da relação estabelecida entre as partes, talvez tivesse sido útil utilizar este instrumento com outros gestores seniores da Caixa Central, com o objetivo de comparar as suas perspetivas em relação às temáticas de Gestão de Recursos Humanos aqui apresentadas.

A quarta limitação diz respeito ao próprio objeto de estudo - a Gestão de Recursos Humanos. Sendo uma atividade dirigida por pessoas e direcionada para as pessoas, o seu estudo é sempre de medição complexa.

### **7.3 – Sugestões para trabalhos de investigação futuros**

Este estudo procurou averiguar de que forma o CA se constitui como uma organização que valoriza os seus recursos humanos e que se preocupa em desenvolver o seu potencial humano, tendo como grandes vértices de orientação a liderança, motivação, a satisfação, a formação e o desenvolvimento pessoal. No entanto, nestes campos de investigação tão vastos como são o da Gestão de Recursos Humanos e o do Desenvolvimento Organizacional, há sempre mais oportunidades e hipóteses de investigação que podem ser contempladas.

Uma questão interessante de abordar num estudo posterior seria compreender qual o papel específico dos líderes de topo da Caixa Central e das Administrações das CCAM, no âmbito da conjuntura económico-financeira e social contemporânea, relativamente a questões relacionadas com *downsizing*, gestão de recompensas, sistemas de incentivos e gestão da mudança e de talentos.

Um segundo aspeto que talvez fosse relevante estudar seria o de procurar compreender a posição de outros responsáveis de topo, para além do Diretor do Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central, sobre as temáticas da liderança, motivação, satisfação, formação e desenvolvimento pessoal aqui abordadas. Será que o referido Diretor,



por pertencer ao departamento de recursos humanos atribui maior importância a estas temáticas do que os seus homólogos dos outros departamentos?

Finalmente, um terceiro ponto passível de ser analisado num estudo posterior refere-se ao posicionamento do CA em relação a outras instituições bancárias com modos de organização distintos no que respeita à forma como estas perspetivam os seus recursos humanos. Será que a forma como o CA se constitui organicamente potencia ou limita o desenvolvimento dos seus colaboradores, quando comparado com outras instituições da Banca Universal?

Sem se pretender que este estudo constitua uma resposta completa às interrogações fundamentais que o orientou, considera-se que o mesmo contém indícios que permitem continuar a alimentar a discussão em torno das problemáticas relacionadas com a gestão de recursos humanos. Pese embora as limitações que encerra e que acima foram expostas, os resultados foram enriquecedores em termos da informação proporcionada sobre as variáveis estudadas. Face ao descrito, deseja-se ter contribuído para ativar a investigação futura sobre a realidade do Crédito Agrícola, sobretudo no contexto português onde se verifica maior insuficiência de estudos na matéria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.

Adler, N. J. (1999). Global leadership: Women leadres. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership, I* (pp. 49-73). Stamford: JAI Press.

Afonso, P. L. (2009). *Liderança – Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

Ahmad, S. Z. & Salim, A. A. (2009). Sources of stress and the coping mechanism for Mlaysiaian entrepreneurs. *African Journal of Business Management*, 3 (6), 311-316. <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2009/Jul/Ahmad%20and%20Salim.pdf>. Acesso 16 Março 2013.

Ahmad, S. Z. & Xavier, S. R. (2010). Stress and coping styles of entrepreneurs: a Malaysian survey. *International Journal of Entrepreneurship*, 14, 25-36. <http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Entrepreneurship/241946042.html>. Acesso 16 Março 2013.

Akande, A. (1994). Coping with entrepreneurial stress: Evidence from Nigeria. *Journal of Small Business Management*, 32 (1), 83-87. <http://www.freepatentsonline.com/article/International-Journal-Business-Research/190463117.html>. Acesso 16 Março 2013.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.

Almeida, P. P. (1999). *1º. Diagnóstico à Situação Contratual e Expectativas dos Bancários Portugueses – Relatório Final*. Lisboa: SBSI.

Almeida, P. P. (2001). *Banca e Bancários em Portugal – Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho*. Oeiras: Celta Editora.

Almeida, L. S. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Almeida, P. P. & Rebelo, G. (2004). *A era da competência: Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. Lisboa: Editora RH.

Amante, M. J. & Ochôa, P. (s. d). *Desenvolvimento de competências: parte do problema ou parte da solução*. <http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/com12.pdf>. Acesso 12 Dezembro 2008.

Armstrong, M. (2005). *Como ser ainda melhor gestor*. Lisboa: Actual Editora.

Avoglio, B. J. & Garder, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.

Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Barracho, C. & Martins, C. (2010). *Liderança e género*. Lisboa: Sílabo Editora.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, B. M. (1990a). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32. [http://www.techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass\\_transformational\\_leadership.pdf](http://www.techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf). Acesso 25 Março 2013.

Becker, T. E., Klein, H. & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419-452). New York: Routledge/Taylor and Francis.

Benabou, C. & Abravanel, H. (1986). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*. Montréal: Gaetan Morin Éditeur.

Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders : The strategies for taking charge*. New York : Harper & Row.

Bergamini, C. (1993). *Motivação*. (3ª. Ed.). S. Paulo : Atlas.

Bessa, D. (2006). Pode um banco pequeno ser competitivo? *Cadernos de Economia*, 75, 40-42.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blanchard, K. (2000). Leadership by the book. *Executive Excellence*, March, 4-5.

Boeree, C. G. (1998). Abraham Maslow. *Personality Theories*. Shippensburg University. <http://ship.edu/~cgboeree/maslow.html>. Acesso 18 Agosto 2010.

Boog, G. G. (2001). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books.

Boyd, D. P. & Gumpert, D. E. (1983). Coping with entrepreneurial stress. *Harvard Business Review*, 61 (2), 44-64.

Brannen, J. (1992). Combining qualitative and quantitative approaches: an overview. In J. Brannen, *Mixing methods: qualitative and quantitative research* (pp. 3-37). Aldershot: Avebury.

Brewer, H. & Hunter, A. (1989). *Multimethod: a synthesis of styles*. Newbury Park: Sage Publications.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bryman, A. (1998). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.

Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In J. Brannen, *Mixing methods: qualitative and quantitative research* (pp. 57-78), Aldershot: Avebury.

Buelens, M., Kreitner, R. & Kinicki, A. (2002). *Organizational behaviour*. London: McGraw Hill.

Bullock, R., Little, M. & Milham, S. (1992). The relationships between quantitative and qualitative approaches in social policy research. In J. Brannen, *Mixing methods: qualitative and quantitative research* (pp. 81-89). Aldershot: Avebury.

Cabral-Cardoso, C. (1998). *O conceito e as práticas de gestão de recursos humanos: evolução, perspectivas e controvérsias*. Documento de Trabalho DT nº. 21/98-GAP, Braga: Universidade do Minho, Centro de Estudos em Economia e Gestão.

---

CA Crédito Agrícola. 2013. *Grupo Crédito Agrícola – História*. <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/Institucional/OCreditoAgricola/Historia/>. Acesso 8 Março 2013.

CA Crédito Agrícola. 2007. *Grupo Crédito Agrícola – Atividade Formativa*. <http://www.creditoagricola.pt/CA/Institucional/RecrutamentoRH/RHActividadeFormativa.htm>. Acesso 02 Janeiro 2007.

CA Crédito Agrícola. (2011). *Balanço Social Consolidado do SICAM 2010*. <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/RecursosHumanos/BalancoSocial/>. Acesso 10 Outubro 2011.

CA Crédito Agrícola. (2012). *Balanço Social Consolidado do SICAM 2011*. <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/RecursosHumanos/BalancoSocial/>. Acesso 14 Outubro 2012.

CA Crédito Agrícola. (2012). *Relatório e contas 2011 – Consolidado*. <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/InformacaoFinanceira/RelatorioContasConsolidado/>. Acesso 14 Outubro 2012.

CA Crédito Agrícola. (2011). *Relatório de Sustentabilidade 2010*. [http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB255655-F193-453F-AAA2-0E60A97BB398/0/RelatorioSustentabilidade2010\\_CapIeII.pdf](http://www.creditoagricola.pt/NR/rdonlyres/BB255655-F193-453F-AAA2-0E60A97BB398/0/RelatorioSustentabilidade2010_CapIeII.pdf). Acesso 7 Março 2013.

Caixa de Crédito Agrícola Serras de Ansião. (2011). *Relatório e Contas 2010*. [http://www.bportugal.pt/pt-PT/BdP%20Contas%20Oficiais/FT3370\\_D110429\\_H165005-3370-CAI-201012-CAI.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/BdP%20Contas%20Oficiais/FT3370_D110429_H165005-3370-CAI-201012-CAI.pdf). Acesso 26 Maio 2011.

Caldeira, P. & Correia, M. F. (1996). *Psicologia das Organizações*. Lisboa: APB-ISGB.

Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour* (pp. 179-204). St. Clair Press.

Campbell, D., Dunette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. K. (1970). *Managerial Behavioral, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Castro, A. (1994). A liderança no contexto das novas práticas de gestão. *IAPMEI: Pequena e Média Empresa*, 13, 31-34.

Cattel, R. B. & Stice, G. F. (1954). Four formulae for selecting leaders on the basis of personality. *Human Relations*, 7, 493-507.

Ceartil, M. (1994). O management moderno e as novas lideranças. *IAPMEI: Pequena e Média Empresa*, 13, 31-52.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3ª. Ed.). S. Paulo: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos*. (4ª. Ed.). S. Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (2ª. Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Clegg, S. R. (1998). *As Organizações Modernas*. Oeiras: Celta Editora.

Correia, P. J. N. (s.d.). *Mudança organizacional no próximo milénio*. [http://www.ipv.pt/millennium/arq13\\_2.htm](http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm). Acesso 12 Dezembro 2008.

Cruz, J. V. P. (1998). *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*. (1ª. Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cunha, M. P. (2002). *As duas faces da mudança organizacional – planeada e emergente*. Lisboa: UNL.

---

<http://portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf>. Acesso 12  
Dezembro 2008.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (4ª. Ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª. Ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2009). *Liderar* (2ª. Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Delaire, G. (1986). *Commander ou motiver?* Paris: Les Éditions d'Organisation.

Dewe, P. J., Guest, D. E. (1990). Methods of coping with stress at work: a conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (2), 135-150.

Domingues, L. H. (2003). *A gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento social das empresas: a renegociação coletiva como um dos elementos viabilizadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª. Ed.). Alfragide: McGraw-Hill.

Dorfman, P. W. & House, R. J. (2004). Cultural influences on organizational leadership – literature review, theoretical rationale, and GLOBE project goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M., Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 51-73). Sage Publications.

Drucker, P. F. (2002). *O melhor de Peter Drucker: o Homem, a Administração, a Sociedade*. S. Paulo: Editora Nobel.



Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic church. *The Leadership Quarterly*, 5, 99-119.

Eagly, A.H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.

Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B. & Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 5, 135-159.

Etzioni, A. (1989). *Organizações Modernas*. (8ª. Ed.). S. Paulo: Pioneira.

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

Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). New York : Academic Press.

Fiedler, F. E., Chemers, M. M. & Mahar, L. (1976). *Improving Leadership effectiveness: the Leader Match Concept*. New York: Wiley.

Francès, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.

Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

Friedman, T. L. (2005). *O Muno é Plano: uma história breve do século XXI*. Lisboa: Actual Editora.

Fundo de Garantia do Crédito Agrícola. (2012). *Relatório e contas – Exercício de 2011*. [http://www.fgcam.pt/SiteCollectionDocuments/RC%20FGCAM%202011\\_formatado.pdf](http://www.fgcam.pt/SiteCollectionDocuments/RC%20FGCAM%202011_formatado.pdf). Acesso 14 Outubro 2012.

Gauthier, B. (Ed.). (2003). *Investigação Social: da problemática à colheita de dados*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Gestoso, C. G. & Bozal, R. G. (2000). *Psicologia del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisads: Goodyear Publishing.

Gibb, C. A. (Ed.). (1969). *Leadership: Selected Reading*. Harmondsworth: Penguin Books.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª. edição)*. S. Paulo: Editora Atlas.

Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity – The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, December, 87-94.

Gonçalves, C. A. M. (2012). *Cultura e clima organizacional – contributos da motivação e das competências de gestão de líderes*. Mangualde: Edições Pedagogo.

Green, T. (2000). Three steps to motivating employees. *Human Resources Magazine*, November, 155-158.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future – Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets for tomorrow*. Boston: Harvard Business Press.

Harris, J. A., Saltstone, R., Fraboni, M. (1999). An Evaluation of the job stress questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 447-455. <http://www.mendeley.com/catalog/evaluation-job-stress-questionnaire-sample-entrepreneurs-robert-saltstone-maryann-fraboni/>. Acesso 16 Março 2013.

Henderson, D., Liden, R., Glibkowski, B. & Chaudhry, A. (2009). Within-group LMX differentiation: A multilevel review and examination of its construct definition, antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20 (4), 517-534.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores*. S. Paulo: EPU.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior – utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Herzberg, F. (1957). *Job attitudes*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing.

Hickman, C. F. (1990). *Mind of a manager, soul of a leader*. New York: John Wiley.

Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I. & Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*. Londres: Routledge.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-98.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2005). *Leadership. Enhancing the lessons of experience* (5h ed.). New York: Irwin.

Jackson, J. M. & Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1199-1206. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/equity\\_in\\_effort-an\\_explanation\\_of\\_the\\_social\\_loafing\\_effect.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/equity_in_effort-an_explanation_of_the_social_loafing_effect.pdf). Acesso 20 Dezembro 2012.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.

Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança*. (2ª. Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kamoche, K. (2001). *Understanding Human Resource Management*. Buckingham: Open University Press.

Klein, K. J. & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 193-198.

Klein, H. J., Molloy, J. C. & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). New York: Routledge/Taylor and Francis.

Kornhauser, A. W. (1964). *Mental Health of the Industrial Worker: A Detroit Study*. New York: John Wiley and Sons.

Kotter, J. P. (1998). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, March, 4-373.

Levinson, H. (1968). *The Exceptional Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Lickert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Linden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Locke, E. A. & Lathan, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Locke E. A. & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist. <http://www.cs.cmu.edu/~dabbish/locke.pdf>. Acesso 23 Março 2009.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Machado, M. S. (1994). Gestor ou líder – o que marca a diferença? *IAPMEI: Pequena e Média Empresa*, 13, 37-40.

Maillet, L. (1988). *Psychologie et organisations: l'individu dans son milieu de travail*. Paris: Vigot.

Marques, C., Cunha, M. P., Mil-Homens, A. & Fernandes, A. M. (1994). *Gestão Bancária II – Gestão de Recursos Humanos*. (2ª. Ed.). Lisboa: APB – ISGB.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.  
<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso 18 Agosto 2009.

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Harper & Row.

Mayo, A. J. & Nohria, N. (2005). Zeitgeist Leadership. *Harvard Business Review*, October. 45-60.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McClelland, D. C. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 117-126.

<http://www.columbia.edu/itc/hs/pubhealth/isett/Session%2003/McClelland%202003%20POWER.pdf>. Acesso 11 Dezembro 2012.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge, USA: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44, 675-683.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise – Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

Meignant, A. (2003). *A gestão da formação*. (2ª. Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mento, A. J., Steel, R. P. & Karren, R. J. (1987). A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 39, 52-83.

Messeghem, K. & Pierson, F. (2002). Leadership et innovation au sein des groupes de project. *Revue Gestion 2000*, 2 (Mars – Avril), 51-65.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. Hillsdale: Dryden Press.

Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. (2ª. Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Montserrat, X. (2006). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Porto: Edições ASA.

Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Morin, E. M. (1996). *Psychologies au Travail*. Montréal: Gaetan Morin Éditeur.

Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment : Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.

Muchinsky, P. M. (1999). *Psychology Applied to Work: An introduction to industrial and organizational psychology*. (6<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth Thomson Learning.

Myers, D. (1999). *Introdução à Psicologia Geral*. (5<sup>a</sup>. Ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho*. (2<sup>a</sup>. Ed.). Lisboa: Editora RH.

Newstrom, J. W. & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. London: McGraw Hill.

Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1994). *Organizational Behavior – A Management Challenge*. Orlando: The Dryden Press.

Oakland, J. S. (2002). *Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Oakland, J. S. (2003). *TQM – text with cases*. Oxford: Biddles Ltd.

Oliveira, T. V. (2012). Diagnóstico de necessidades de formação. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194. <http://hoganassessments.co.uk/sites/default/files/pdfs/resources/research-articles/journal-articles/toxic-triangle.pdf>. Acesso 25 Janeiro 2013.

Paladini, E. P. (1990). *Controle de qualidade: uma abordagem abrangente*. S. Paulo: Editora Atlas.



Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. (2<sup>nd</sup> ed.). Buckingham: Open University Press.

Palma, P. J. (2012). Liderança. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. (1<sup>a</sup>. Ed.). Porto: Areal Editores.

Parker, S. K. & Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 90-109). Sage Publications.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. (3<sup>a</sup>. Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Preston, P. (2001). Cascading leadership motivates followers. *Healthcare Executive*, July/August, 62-63.

Quinn, R. (1984). Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model. In J. G. Hunt, R. Stewart, C. A. Schriesheim, & D. M. Hosking (Eds.), *Managers and leaders: An International Perspective* (pp. 10-27). New York: Pergamon.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2011). *Liderança: a virtude está no meio*. Lisboa: Actual Editora.

Ribeiro, J. L. P. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: CLIMEPSI Editores.

Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Correia, L. M., Peres, M. H. M. & Wanderley, J. C. V. (1985). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rien, G. B. (2001). The best employees money can buy won't stick around without the right incentives. *Nation's Rest News*, April, 34-36.

Rojot, J. (2000). Les theories et leur portée. *Personnel*, 407, 17-20.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125.

Rost, J. & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10 (2), 193-201.

Rullière, C. & Levionnois, M. (1992). *A Empresa Humana*. Porto : Rés Editora.

Scarpello, V. & Vandenberg, R. (1987). The Satisfaction With My Supervisor scale: Its utility for research and practical application. *Journal of Management*, 34, 451-470.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.

Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. & Fleenor, J. 1998. Personality and organizations: a test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83, 462-470.

Selltiz, C., Wrightsman, L. S. & Cook, S. W. (1972). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. S. Paulo: Herder.

Sezões, C. (2012). Liderança. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Shepard, J. M. (1981). *Sociology*. St. Paul: West Publishing Company.

Silva, H. F. (1994). Líder entre iguais. *IAPMEI: Pequena e Média Empresa*, 13, 41.

Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas. (2006). *ACT das Instituições de Crédito Agrícola Mútuo*. <http://www.sbsi.pt/sbsi/sbsi.asp?temaId=61&root=SBSI>. Acesso em 16 Março 2013.

Soares, M. E. (2012). Liderança. In A. L. Neves & R. F. Costa (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional – O Impacto das Emoções*. S. Paulo: Thomson.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Simon & Schuster.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 26, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. New Jersey: Prentice Hall.

Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. New Jersey: Prentice Hall.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P. & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. (2ª. Ed.). São Paulo: FGV.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May-June, 162-175.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

Tichy, N. M. & Cohen, E. (1998). The teaching organization. *Training & Development*, July, 27-33.

---

Tomei, P. A. & Fortunato. G. (2008). A solidão no poder nas organizações. *Organizações & Sociedade*, Vol. 15, N°. 47, Outubro-Dezembro, 13-31. <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=488>. Acesso 14 Outubro 2012.

Urrutikoetxea, K. L. (2003). Técnicas de entrenamiento deportivas para el desarrollo de colaboradores. In M. V. Elorza (Ed.), *Coaching directivo: Desarrollando el liderazgo – fundamentos y práctica del coaching* (pp. 167-202). Barcelona: Ariel.

Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behavior: Core Concepts*. Forth Worth: The Dryden Press Harcourt College Publishers.

Vroom, V. H. (1990). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82-94.

Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Classics.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*, 6, 169-181.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 1-119. [http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf\\_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf](http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf). Acesso 5 Outubro 2010..

Whyte, W. F. (1955). *Money and Motivation*. New York: Harper and Brothers.

Wiersma, U. J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114.

Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequents of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in*

*Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 285-307). New York: Routledge/Taylor and Francis.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15, 251-289. <http://jom.sagepub.com/content/15/2/251.full.pdf>. Acesso 25 Janeiro 2013.

Yukl, G. (1999). An evaluation essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48. <http://www.docsinbox.net/MGT5830/Yuklleadership.pdf>. Acesso 25 Janeiro 2013.

Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zaleznick, A., Christensen, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1958). *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Zenger, J. H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. (1991). Leadership in a Team Environment. *Training & Development*, October, 47-52.

**Apêndice I – Instrumento de recolha de dados: INQUÉRITO 1- Liderados**

# INQUÉRITO 1 - Colaboradores do Crédito Agrícola SEM funções de liderança

Caro(a) Colega,

Agradeço a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir apresentado, o qual é realizado no âmbito da tese do meu doutoramento na Universidade do Minho e cujo tema de estudo é: "O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa".

O inquérito é anónimo e destina-se aos colaboradores das CCAM e CCCAM sem funções de liderança.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Maria Heliadora Vieira Geraldes de Matos

\* Required

## DADOS PESSOAIS

### 1. Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

### 2. Idade: \*

- 18 - 25 anos
- 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- 56 anos ou mais

### 3. Habilitações académicas: \*

- < 9º. ano de escolaridade
- 9º. ano de escolaridade
- 10º. - 12º. ano de escolaridade
- Frequência de Ensino Superior
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Other:



## SITUAÇÃO NA BANCA

**4. CCAM onde trabalha: \***

**5. Vínculo laboral: \***

- A termo certo (prazo)
- A termo incerto (efectivo)

Other:

**6. Grupo profissional do Acordo Colectivo de Trabalho a que pertence: \***

- Grupo I
- Grupo II
- Grupo III
- Grupo IV

**7. Nível do Acordo Colectivo de Trabalho em que está inserido(a):**

**8. Qual a função que desempenha no Crédito Agrícola?**

**9. Número médio de horas de trabalho semanal:**

- 35 horas
- 40 horas
- +40 horas

**10. Número de anos de trabalho no Crédito Agrícola:**

- <1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- >20 anos

**11. Número de anos de trabalho na banca:**

- <1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos

16 a 20 anos

>20 anos

## SATISFAÇÃO

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

1- Muito insatisfeito

2- Insatisfeito

3- Sem opinião

4- Satisfeito

5- Muito satisfeito

**12. Possibilidade de trabalhar com autonomia na função.**

1   2   3   4   5

**13. Oportunidade de executar diferentes funções periodicamente.**

1   2   3   4   5

**14. Capacidade de realizar tarefas que não vão contra a sua consciência.**

1   2   3   4   5

**15. Estabilidade proporcionada pelo cargo desempenhado.**

1   2   3   4   5

**16. Possibilidade de realizar trabalho em equipa.**

1   2   3   4   5

**17. Possibilidade de orientar outras pessoas.**

1   2   3   4   5

**18. Oportunidade de usar as próprias competências.**

1 2 3 4 5

**19. Forma como as políticas do CA são colocadas em prática na sucursal.**

1 2 3 4 5

**20. Salário auferido e a quantidade de trabalho realizado.**

1 2 3 4 5

**21. Oportunidades de carreira associadas ao cargo exercido.**

1 2 3 4 5

**22. Liberdade de utilizar o próprio julgamento em algumas decisões.**

1 2 3 4 5

**23. Possibilidade de uso de métodos próprios na realização das suas tarefas.**

1 2 3 4 5

**24. Condições de trabalho existentes na sucursal.**

1 2 3 4 5

**25. Relacionamento existente entre os colegas da sucursal.**

1 2 3 4 5

**26. Reconhecimento recebido pelo trabalho executado.**

1 2 3 4 5

**27. Sentimento de realização que adquire a partir do seu trabalho.**

1 2 3 4 5

**28. Possibilidade de estar permanentemente ocupado(a).**

1 2 3 4 5

**29. Equipa de trabalho em que está inserido(a).**

1 2 3 4 5

**30. Forma como a liderança escuta os colaboradores quando estes apresentam sugestões.**

1 2 3 4 5

**31. Forma como a liderança estabelece os objectivos de trabalho.**

1 2 3 4 5

**32. Forma como a liderança trata os colaboradores quando eles cometem erros.**

1 2 3 4 5

**33. Objectividade da liderança durante a sua avaliação de desempenho.**

1 2 3 4 5

**34. Estabilidade do comportamento da liderança face aos subordinados.**

1 2 3 4 5

**35. Apoio prestado pela liderança para a realização das suas tarefas.**

1 2 3 4 5

**36. Reconhecimento prestado pela liderança motivado por contributos apresentados pelos**

colaboradores.

1 2 3 4 5

**37. Forma como a liderança comunica as instruções à equipa de trabalho.**

1 2 3 4 5

**38. Forma como a liderança presta o acompanhamento necessário à resolução de problemas.**

1 2 3 4 5

**39. Forma como a liderança compreende os problemas que os colaboradores podem encontrar na realização do seu trabalho.**

1 2 3 4 5

**40. Preocupação da liderança pela progressão na carreira dos subordinados.**

1 2 3 4 5

**41. Apoio da liderança à equipa junto de outros departamentos ou serviços do CA.**

1 2 3 4 5

**42. Frequência com que os colaboradores recebem elogios por parte da liderança.**

1 2 3 4 5

**43. Competência técnica da liderança.**

1 2 3 4 5

**44. Quantidade de tempo proporcionada a aprender uma função antes de ser transferido(a) para outra.**

1 2 3 4 5

**45. Tempo disponibilizado para realizar uma tarefa de forma autónoma.**

1 2 3 4 5

**46. Forma como as suas responsabilidades laborais estão definidas.**

1 2 3 4 5

**47. Forma como a liderança trata a equipa.**

1 2 3 4 5

**48. De uma forma geral, como compara o seu trabalho com o que seria, na sua opinião, o trabalho ideal?**

Escolha uma das opções da lista abaixo:

Muito longe do ideal

## MOTIVAÇÃO

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Sem opinião
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

**49. Sou bem sucedido(a) no trabalho e reconhecido(a) pelos meus colegas.**

1 2 3 4 5

**50. Estou satisfeito(a) com as responsabilidades e tarefas que me estão atribuídas.**

1 2 3 4 5

**51. Estou satisfeito(a) com o meu estatuto e reputação no CA.**

1 2 3 4 5

**52. Estou satisfeito(a) com o meu nível de auto-estima.**

1 2 3 4 5

**53. Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.**

1 2 3 4 5

**54. Tenho um bom relacionamento com a minha liderança.**

1 2 3 4 5

**55. O meu objectivo principal é o auto-reconhecimento e crescimento pessoal.**

1 2 3 4 5

**56. O mais importante para mim é a realização do meu pleno potencial.**

1 2 3 4 5

**57. Posso segurança e estabilidade materiais.**

1 2 3 4 5

**58. O mais importante para mim é ajudar os outros a alcançarem o seu pleno potencial.**

1 2 3 4 5

**59. Sou capaz de reagir face a um comportamento que atenta contra o respeito e a consideração pelos outros.**

1 2 3 4 5

**60. Tenho o sentimento de ser útil e de deixar uma "marca" da minha passagem no seio da**

minha organização.

1 2 3 4 5

**61. Partilho nos rituais de reconhecimento social realizados na minha organização.**

1 2 3 4 5

**62. A busca pelo conhecimento e significado das coisas, para além do que é exigido pelo meu trabalho, é importante para mim.**

1 2 3 4 5

**63. A política organizacional seguida pelo CA é a mais correcta para os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**64. A organização em que trabalho exprime respeito e consideração pelos seus membros.**

1 2 3 4 5

**65. A liderança enfatiza a contribuição dos membros da equipa.**

1 2 3 4 5

**66. A liderança enfatiza a sua própria contribuição junto dos colaboradores.**

1 2 3 4 5

**67. A liderança procura aumentar os níveis de entusiasmo e determinação dos colaboradores.**

1 2 3 4 5

**68. A liderança interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores.**

1 2 3 4 5



**69. A liderança comunica aos colaboradores as orientações superiores.**

1 2 3 4 5

**70. A liderança privilegia as suas próprias ideias e opiniões.**

1 2 3 4 5

## **LIDERANÇA 1**

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Por vezes
- 4- Com frequência
- 5- Sempre

**71. A liderança demonstra atitudes claras para com os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**72. A liderança distribui tarefas específicas para diferentes colaboradores.**

1 2 3 4 5

**73. A liderança estabelece prazos para a realização das tarefas.**

1 2 3 4 5

**74. A liderança define padrões de actuação para os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**75. A liderança incentiva o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores.**

1 2 3 4 5

**76. A liderança insiste para que os colaboradores sigam os normativos.**

1 2 3 4 5

**77. A liderança informa os colaboradores sobre o que se espera do seu trabalho.**

1 2 3 4 5

**78. A liderança toma decisões sobre o que deve ser realizado e sobre a forma de o executar.**

1 2 3 4 5

**79. A liderança certifica-se que o papel de cada colaborador é compreendido por todos os elementos da equipa.**

1 2 3 4 5

**80. A liderança debate as suas ideias com os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**81. A liderança esforça-se para que seja agradável ser-se membro da equipa de trabalho.**

1 2 3 4 5

**82. A liderança guarda a informação para si.**

1 2 3 4 5

**83. A liderança recusa explicar as suas decisões.**

1 2 3 4 5

**84. A liderança toma decisões sem consultar os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**85. A liderança trata todos os colaboradores de forma imparcial.**

1 2 3 4 5

**86. A liderança é aberta à mudança.**

1 2 3 4 5

**87. A liderança é simpática e acessível.**

1 2 3 4 5

**88. A liderança é capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores.**

1 2 3 4 5

**89. A liderança informa os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efectuadas.**

1 2 3 4 5

**90. A liderança preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores.**

1 2 3 4 5

## **LIDERANÇA 2**

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Sem opinião
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

**91. Na minha sucursal, os colaboradores têm dificuldades em manter um bom relacionamento.**

1 2 3 4 5

**92. Tenho confiança nos meus colegas de trabalho e na minha liderança.**

1 2 3 4 5

**93. Existe uma atmosfera amigável na minha sucursal.**

1 2 3 4 5

**94. A equipa colabora sempre com a liderança na realização de tarefas quando isso lhe é solicitado pela mesma.**

1 2 3 4 5

**95. Existem atritos entre a liderança e a equipa de trabalho.**

1 2 3 4 5

**96. A equipa dá ajuda e apoio à liderança na realização de tarefas quando a mesma lhe solicita.**

1 2 3 4 5

**97. Os membros da sucursal trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas.**

1 2 3 4 5

**98. A liderança tem boas relações com as pessoas que lidera.**

1 2 3 4 5

**99. Descrição da atmosfera do seu grupo de trabalho.**

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

1- Nunca

- 2- Raramente
- 3- Por vezes
- 4- Com frequência
- 5- Sempre

**99.1 - Cooperativa**

1 2 3 4 5

**99.2 - Conflituosa**

1 2 3 4 5

**99.3 - Acolhedora**

1 2 3 4 5

**99.4 - Rejeitante**

1 2 3 4 5

**99.5 - Entusiasta**

1 2 3 4 5

**99.6 - Indiferente**

1 2 3 4 5

**99.7 - Produtiva**

1 2 3 4 5

**99.8 - Improdutiva**

1 2 3 4 5

**99.9 - Calorosa**

1 2 3 4 5

**99.10 - Fria**

1 2 3 4 5

**99.11 - Gratificante**

1 2 3 4 5

**99.12 - Frustrante**

1 2 3 4 5

**99.13 - Interessante**

1 2 3 4 5

**99.14 - Maçadora**

1 2 3 4 5

**99.15 - Eficaz**

1 2 3 4 5

**99.16 - Ineficaz**

1 2 3 4 5

**99.17 - Agradável**

1 2 3 4 5

**99.18 - Desagradável**

1 2 3 4 5

## **DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL 1**

Responda às questões seguintes, escolhendo uma das três opções de resposta apresentadas em cada pergunta.

**100. A liderança conhece as áreas de interesse profissional e pessoal de cada um dos seus colaboradores?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**101. A liderança preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores através de formação contínua e feedback regular?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**102. A liderança costuma avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**103. Os colaboradores são encorajados pela liderança a darem ideias sobre a estratégia e as decisões respeitantes ao grupo de trabalho?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**104. Os colaboradores têm abertura para falarem com a liderança sobre problemas, tanto a nível profissional como pessoal?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**105. Os colaboradores fazem auto-avaliações que são analisadas com a liderança ou outros membros da equipa de trabalho?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

## DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL 2

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Por vezes
- 4- Com frequência
- 5- Sempre

**106. Com que frequência a liderança propõe formação profissional para os colaboradores?**

1   2   3   4   5

**107. Com que frequência é realizada a avaliação de desempenho na sua sucursal?**

1   2   3   4   5

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



**Apêndice II – Instrumento de recolha de dados: INQUÉRITO 1- Líderes**

# INQUÉRITO 2 - Colaboradores do Crédito Agrícola COM funções de liderança

Caro(a) Colega,

Agradeço a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir apresentado, o qual é realizado no âmbito da tese do meu doutoramento na Universidade do Minho e cujo tema de estudo é: "O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa".

O inquérito é anónimo e destina-se aos colaboradores das CCAM e CCCAM com funções de liderança.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Maria Heliadora Vieira Geraldes de Matos

\* Required

## DADOS PESSOAIS

### 1. Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

### 2. Idade: \*

- 18 - 25 anos
- 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- 56 anos ou mais

### 3. Habilitações académicas: \*

- < 9º. ano de escolaridade
- 9º. ano de escolaridade
- 10º. - 12º. ano de escolaridade
- Frequência de Ensino Superior
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Other:

## SITUAÇÃO NA BANCA

4. CCAM onde trabalha: \*

5. Vínculo laboral: \*

- A termo certo (prazo)
- A termo incerto (efectivo)

Other:

6. Grupo profissional do Acordo Colectivo de Trabalho a que pertence: \*

- Grupo I
- Grupo II
- Grupo III
- Grupo IV

7. Nível do Acordo Colectivo de Trabalho em que está inserido(a):

8. Qual a função que desempenha no Crédito Agrícola?

9. Número médio de horas de trabalho semanal:

- 35 horas
- 40 horas
- +40 horas

10. Número de anos de trabalho no Crédito Agrícola:

- <1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- >20 anos

11. Número de anos de trabalho na banca:

- <1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos

16 a 20 anos

>20 anos

## LIDERANÇA 1

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

1- Nunca

2- Raramente

3- Por vezes

4- Com frequência

5- Sempre

**12. Demonstro atitudes claras para com os colaboradores.**

1   2   3   4   5

**13. Distribuo tarefas específicas para diferentes colaboradores.**

1   2   3   4   5

**14. Estabeleço prazos para a realização dos trabalhos e/ou tarefas.**

1   2   3   4   5

**15. Defino padrões de actuação para os colaboradores.**

1   2   3   4   5

**16. Incentivo o uso de procedimentos uniformes pelos colaboradores.**

1   2   3   4   5

**17. Insisto para que os colaboradores sigam os normativos.**

1   2   3   4   5

**18. Informo os colaboradores sobre o que é esperado do seu trabalho.**

1 2 3 4 5

**19. Tomo decisões sobre o que deve ser feito e sobre a forma de o fazer.**

1 2 3 4 5

**20. Certifico-me que o papel de cada colaborador é compreendido por todos.**

1 2 3 4 5

**21. Debato as minhas ideias com os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**22. Esforço-me pouco para que seja agradável ser membro da minha equipa de trabalho.**

1 2 3 4 5

**23. Guardo a informação para mim.**

1 2 3 4 5

**24. Recuso explicar as minhas decisões.**

1 2 3 4 5

**25. Tomo decisões sem consultar os colaboradores.**

1 2 3 4 5

**26. Trato todos os colaboradores de forma imparcial.**

1 2 3 4 5

**27. Sou aberto à mudança.**

1 2 3 4 5

**28. Sou simpático e acessível.**

1 2 3 4 5

**29. Sou capaz de colocar em prática sugestões propostas pelos colaboradores.**

1 2 3 4 5

**30. Informo os colaboradores com antecedência sobre mudanças a serem efectuadas.**

1 2 3 4 5

**31. Preocupo-me com o bem-estar dos colaboradores.**

1 2 3 4 5

## **LIDERANÇA 2**

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

1- Discordo totalmente

2- Discordo

3- Sem opinião

4- Concordo

5- Concordo totalmente

**32. Os colaboradores que eu supervisiono têm dificuldades em manter um bom relacionamento.**

1 2 3 4 5

**33. Os colaboradores colocados sob a minha hierarquia são de confiança.**

1 2 3 4 5

**34. Existe uma atmosfera amigável entre os meus colaboradores.**

1 2 3 4 5

**35. Os colaboradores cooperam sempre comigo na realização de tarefas quando lhes é solicitado.**

1 2 3 4 5

**36. Existem atritos entre mim e os meus colaboradores.**

1 2 3 4 5

**37. Os colaboradores dão-me muita ajuda e apoio na realização de tarefas quando lhes é solicitado.**

1 2 3 4 5

**38. Os colaboradores sob a minha supervisão trabalham bem em conjunto quando realizam as tarefas.**

1 2 3 4 5

**39. Tenho boas relações com as pessoas que lidero.**

1 2 3 4 5

## **40. Descrição da atmosfera do seu grupo de trabalho.**

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

1- Nunca

2- Raramente

3- Por vezes

4- Com frequência

5- Sempre

### **40.1 - Cooperativa**

1 2 3 4 5

**40.2 - Conflituosa**

1 2 3 4 5

**40.3 - Acolhedora**

1 2 3 4 5

**40.4 - Rejeitante**

1 2 3 4 5

**40.5 - Entusiasta**

1 2 3 4 5

**40.6 - Indiferente**

1 2 3 4 5

**40.7 - Produtiva**

1 2 3 4 5

**40.8 - Improdutiva**

1 2 3 4 5

**40.9 - Calorosa**

1 2 3 4 5

**40.10 - Fria**



1 2 3 4 5

**40.11 - Gratificante**

1 2 3 4 5

**40.12 - Frustrante**

1 2 3 4 5

**40.13 - Interessante**

1 2 3 4 5

**40.14 - Maçadora**

1 2 3 4 5

**40.15 - Eficaz**

1 2 3 4 5

**40.16 - Ineficaz**

1 2 3 4 5

**40.17 - Agradável**

1 2 3 4 5

**40.18 - Desagradável**

1 2 3 4 5

## LIDERANÇA 3

Responda às questões seguintes, escolhendo uma das três opções de resposta apresentadas em cada pergunta.

**41. Conhece as áreas de interesse profissional e pessoal de cada um dos seus colaboradores?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**42. Preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores através de formação contínua e feedback regular?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**43. Costuma avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**44. Os colaboradores são encorajados a darem ideias sobre a estratégia e as decisões respeitantes ao grupo de trabalho?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**45. Os colaboradores têm abertura para lhe falarem sobre problemas, tanto a nível profissional como pessoal?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**46. Os colaboradores fazem auto-avaliações que são analisadas com a liderança ou outros membros da equipa de trabalho?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

## LIDERANÇA 4

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Nunca
- 2- Raramente
- 3- Por vezes
- 4- Com frequência
- 5- Sempre

**47. Com que frequência propõe formação profissional para os seus colaboradores?**

1   2   3   4   5

**48. Com que frequência é realizada a avaliação de desempenho na sua sucursal?**

1   2   3   4   5

## LIDERANÇA 5

Responda às questões seguintes, tendo em conta a escala apresentada, assinalando o número que melhor corresponde à sua opinião:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Sem opinião
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

**49. Já sentiu ou sente solidão na tomada de decisões?**

1   2   3   4   5

**50. Pensa que é importante o isolamento para a tomada de decisões?**

1   2   3   4   5

**51. Considera que a solidão de um líder é importante e necessária?**

1   2   3   4   5

**52. Admite que a solidão seja um factor de desmotivação?**

1 2 3 4 5

**53. Acredita que todas as decisões podem/devem ser discutidas e tomadas em grupo?**

1 2 3 4 5

**54. Acredita que a tomada de decisão em grupo dificulta a alocação de responsabilidades?**

1 2 3 4 5

**55. Admite que o modelo de gestão participativa altera o sentimento de solidão no poder?**

1 2 3 4 5

**56. Considera a participação decisória do grupo em questões fundamentais da organização?**

1 2 3 4 5

**57. Acredita que a solidão no poder afecta apenas as organizações cujas decisões são muito centralizadas?**

1 2 3 4 5

**58. Como líder organizacional, percebe a solidão como algo positivo para o desempenho da sua função?**

1 2 3 4 5

**59. Acredita que o clima organizacional e o comportamento humano possam ser responsáveis pelo sentimento de solidão?**

1 2 3 4 5

**60. O stress afecta as emoções. Acredita que um dos geradores de stress possa ser o facto de o sentimento de solidão estar presente nas pessoas que detêm o poder?**

1 2 3 4 5



**61. O stress afecta as emoções. Admite que seja o stress que causa o sentimento de solidão nas pessoas que detêm o poder?**

1 2 3 4 5



Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

### **APÊNDICE III**

#### **Entrevista concedida por escrito pelo Diretor do Departamento de Recursos Humanos da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, Dr. Manuel Lacasta**

**HM:** Gostaria de iniciar, Sr. Diretor, solicitando a sua opinião relativamente a alguns assuntos relacionados com o mercado de trabalho na Banca e com o grupo CA em particular: as transformações dos “grandes” grupos financeiros e os efeitos da concorrência, em particular no que respeita à competitividade do CA.

**ML:** O contexto macroeconómico de recessão e as adversidades no mercado bancário, não têm impedido o Crédito Agrícola de adquirir dimensão e posicionamento. A concentração de Caixas Agrícolas, através de fusões, tem sido um dos meios privilegiados para assinalar a sua posição competitiva face às demais instituições de crédito que operam nos respetivos concelhos. Este processo, gerido de acordo com as especificidades locais, tem importado vantagens de maior solidez económica e financeira para cada uma das Caixas Agrícolas, para o Sistema Integrado e, em simultâneo, tem proporcionado um serviço mais eficaz e eficiente aos associados e clientes. Através da conjugação das políticas comerciais, económicas e financeiras são aproveitadas sinergias e economias de escala, racionalizados custos e encargos e agregadas forças e oportunidades. Com esta opção estratégica reduziu-se o número de CCAM, mas continuou a justificar-se, até 2011, a abertura de agências (102 de 2002 para 2011) para responder às necessidades do mercado do CA.

**HM:** O Sr. Diretor poderia, por favor, falar um pouco sobre a gestão das CCAM – Administrações, gestão profissionalizada, ... As alterações que se verificaram nos últimos anos.

**ML:** A atual gestão das CCAM está consubstanciada num modelo organizacional que prevê um Conselho de Administração eleito e, tendencialmente, uma gestão executiva

---

profissionalizada. O Conselho de Administração eleito é o órgão de Administração de topo por excelência. Segundo o modelo organizacional do CA, o Conselho de Administração assume um papel cada vez mais relevante na orientação estratégica e acompanhamento dos resultados, podendo delegar numa equipa profissional a gestão executiva da CCAM.

A Gestão Executiva pode ser (e em diversos casos é), nesse contexto, composta por:

- um Conselho de Administração Executivo com, pelo menos, 2 membros do Conselho de Administração.
- uma Comissão Executiva composta pelos coordenadores das áreas chave da CCAM: (v.g. Comercial, Risco e Recuperação de Crédito e Suporte).

As CCAM podem ainda optar por ter um Gestor Executivo (o que acontece em alguns casos). Nesta circunstância, algumas decisões de crédito são asseguradas pelo Conselho de Crédito que integra: o Gestor Executivo, o Coordenador Comercial e o Coordenador de Risco e Recuperação de Crédito.

A estrutura e a qualidade da gestão são assim consideradas, cada vez mais, aspetos críticos. As CCAM têm de demonstrar a aptidão dos responsáveis para assegurar o desempenho das funções exigíveis à complexidade e dimensão da atividade, nomeadamente as competências de gestão e experiência no negócio. Além disso, é sempre possível avaliar o impacto da liderança no desempenho da CCAM.

Verifica-se, portanto, que nos últimos anos o sucesso na implementação do plano estratégico do Grupo CA tem sido alcançado com cada vez maior envolvimento e profissionalismo da Administração e da Gestão Executiva das CCAM. Com esta gestão profissionalizada, é garantida a articulação das orientações da Caixa Central, com as políticas e objetivos da CCAM em termos comerciais, de risco de crédito, de risco, de recursos humanos, financeiras e de gestão de meios.

**HM:** No que respeita aos RH, gostaria que o Sr. Diretor se pronunciasse sobre a evolução do nº. de efetivos (redução 2010 – 2011 após um pico em 2009) e de emprego (estabilidade?) e a qualificação (aumento dos licenciados e mestres e redução dos ensinos secundário e básico).

**ML:** No que concerne ao nº. de efetivos, a quebra a partir de 2010 é, em grande parte, justificada pela antiguidade dos colaboradores da instituição (atualmente mais de 50% trabalha há mais de 15 anos no CA) que determina muitas das saídas por processos de reforma (inclui reforma antecipada e pré-reforma). De salientar que, em 2011, cerca de 50% das saídas de pessoas com contratos a tempo indeterminado foi por este motivo. Registam-se, portanto, ganhos de eficiência, na medida em que saídas sem substituição estão estreitamente relacionadas com a reorganização interna e o melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes (em consonância com políticas de desenvolvimentos dos mesmos).

Relativamente à estrutura habilitacional dos colaboradores, no final de 2011 os ensinos secundário e superior constituíam os níveis de maior preponderância, representando 85,9% no total do efetivo global. O aumento do ensino superior e redução dos básicos e secundário, está muito associado ao perfil de requisitos de recrutamento cada vez mais exigente e às funções cada vez mais qualificadas e menos operativas.

Na distribuição funcional a maior percentagem encontra-se nos Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados, com 69,6% do total dos empregados.

Habilitações	2011	2010	2009
1. Até 3º ciclo ensino básico	542	579	610
2. Ensino secundário	2039	2048	2087
3. Licenciados, mestres e doutores	1264	1248	1211
Total de efetivos	<b>3845</b>	<b>3875</b>	<b>3908</b>

No final de 2011 a distribuição funcional do efetivo permitia verificar que 69% estava afeto a atribuições qualificadas e altamente qualificadas, 23% a funções de enquadramento e apenas 8% desempenhava atividades menos qualificadas (semi e não qualificadas).

**HM:** Em função do aumento da qualificação e do crescimento orgânico das CCAM (fusões e consequente dimensão, capacidade e complexidade), pode-se concluir que as oportunidades



de desenvolvimento de carreira e de desenvolvimento profissional dos trabalhadores são maiores?

**ML:** Sim, pode afirmar-se isso, conforme já atrás referi, na medida em que o aumento de qualificação dos empregados, seja por meio das habilitações pelas quais são recrutados ou pelo investimento em autodesenvolvimento após admissão na instituição (em grande parte suportado pela instituição) permitiu na maior parte dos casos oportunidades efetivas de carreira e desenvolvimento profissional.

<b>Nº de empregados com motivos evolução/alteração na carreira - CCCAM</b>			
Motivos	Anos		
	2010	2011	2012
<b>progressão na mesma carreira</b>	<b>13</b> 12 - evolução na carreira técnica 1 - evolução na carreira comercial)	<b>17</b> 17- evolução na carreira técnica	<b>17</b> 17- evolução na carreira técnica)
<b>Alteração de carreira profissional</b>	<b>3</b> 3 - carreira administrativa para técnica	<b>6</b> 3 - carreira de Apoio (Contínuo) para Administrativa 3 - carreira Administrativa para Técnica	<b>4</b> 2 - carreira de Apoio (Contínuo) para Administrativa 2 - carreira Administrativa para técnica
<b>Evolução de carreira profissional</b> Comissão de serviço	<b>7</b> 2 - alteração para Coordenador de área 4 - alteração para Assistente Direcção 1 - alteração para Director Adjunto	<b>6</b> 2 - alteração para Coordenador de área 1 - alteração para Assistente de Direcção 1 - alteração para Director Adjunto 2 - alteração para Director	<b>6</b> 2 - alteração para Coordenador de área 2 - alteração para Assistente de Direcção 1 - alteração para Director Adjunto 1 - alteração para Director
Total	23	29	27

Por outro lado, o crescimento orgânico das CCAM, associado ao aumento da complexidade da atividade bancária e às novas exigências, em que é destacada a segregação de funções e especialização em competências críticas, envolveu um grande investimento na aquisição/desenvolvimento/atualização de competências para o desempenho esperado na função ou para novas funções e, por conseguinte, na oportunidade de carreira e desenvolvimento profissional de empregados.

Foi imperiosa a integração e formação de quadros especializados para assegurar e dar cobertura às exigências decorrentes dos desafios do sistema bancário, nomeadamente regulamentares.

**HM:** Acerca da formação profissional, comparei o Balanço Social de 2010 com o de 2011. Há uma redução de 380% nos custos em ações internas e um aumento de 104% nos custos em ações externas. Verifica-se um aumento de € 84.000 (15.5%) nos custos totais de formação. O CA subsidia o incremento das habilitações e dos conhecimentos técnico-profissionais?

**ML:** A redução nos custos das ações de organização interna justifica-se pela tendência crescente para a realização de formações em regime de *e-learning*, o que tem custos mais reduzidos do que a formação presencial, e com o recurso cada vez mais significativo a formadores internos.

No que se refere ao aumento de custos com formação externa, que se repercute no aumento de custos globais com formação, tal deve-se à necessidade crescente de dotarmos os empregados com competências técnico específicas e formação superior, o que nos conduz a recorrer a empresas externas e especializadas.

Um investimento significativo é feito para incrementar habilitações literárias através de escolas e cursos considerados de interesse como é o caso do Instituto Superior de Gestão Bancária.

	2012	2011	2010	2009
Nº empregados apoiados em cursos superiores	36	33	31	43

O CA dispõe de um Centro de formação acreditado pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) que lhe permite organizar um grande volume de cursos. Só em 2012 desenvolveu ações, para cerca de 53 cursos internos, com 7.765 participantes, muitos deles com formadores internos (bolsa de cerca de 80 formadores internos).

**HM:** A orientação continua a ser no sentido que as operações não bancárias sejam realizadas em regime de *outsourcing*? E mantém-se a tendência para uma redução do número de trabalhadores nos balcões em consequência do alargamento funcional da típica função de empregado bancário?

**ML:** As operações não bancárias realizadas em regime de *outsourcing* poderão permitir minimizar e flexibilizar os custos de estrutura. Constata-se, de facto, a evolução dessa

---

tipologia de decisão de gestão, em parte do CA, relativamente a funções como as de telefonista e limpeza.

Relativamente a outras funções de suporte ao negócio, mas consideradas igualmente não bancárias, qualquer decisão passa pela avaliação concreta e específica do impacto dessa medida, nomeadamente a verificação de condições para a concretização e definição de requisitos de contratação para as atividades a serem objeto de *outsourcing*.

A função bancária tem vindo a ser reestruturada e é hoje orientada para uma resposta completa e eficiente ao cliente. A polivalência e proactividade do empregado bancário são cruciais no desempenho das suas atribuições.

O CA tem-se pautado por uma gestão contida no que concerne ao número de empregados, nomeadamente, nos balcões. Todavia, também outros fatores como as novas funções especializadas, nomeadamente na decorrência do cumprimento de orientações em matéria de segregação de funções, permitiram reenquadramentos e assim oportunidades de carreira, mormente a empregados comerciais que dispunham das competências adequadas.

**HM:** Ao nível da avaliação de desempenho a CCCAM fá-lo. Mantém-se o sistema de avaliação de desempenho com adaptações à realidade das Caixas? Em 2004, de acordo com o anterior Diretor de RH, apenas cerca de 25% utilizavam esse instrumento de gestão. Passados 9 anos, existe já uma adoção genérica e obrigatória do sistema?

**ML:** Uma das grandes preocupações do DRH da CCCAM, no seu papel de orientação e acompanhamento, é facultar ferramentas de gestão de recursos humanos que permitam às CCAM uma gestão integrada dos seus RH.

O modelo de avaliação de desempenho tem evoluído imenso e pode ser hoje considerado atualmente um modelo de referência na banca e mesmo no meio empresarial português. Desde 2005 que se passou de um sistema tradicional (chefia avalia subordinado) para uma gestão de desempenho através da avaliação de competências e objetivos (SAGE – Sistema de Avaliação e Gestão do desempenho), em que todos são avaliados e avaliadores (avaliação a 360°).

---

A autoavaliação é, neste contexto, uma fonte de avaliação, imprescindível, como forma de envolvimento do colaborador no seu papel na instituição. O complemento desta informação com a avaliação dos colegas da mesma área funcional e da equipa face à chefia direta dão uma perspetiva global e integrada do desempenho do colaborador. É analisada a informação de gestão obtida e podem ser decididas medidas de ação.

Do ponto de vista técnico e informático, o modelo tem sido alvo de constantes otimizações, que lhe permite ser hoje flexível e adaptável à realidade e especificidades do CA.

Em suma, desde há cerca de 9 anos que a avaliação de desempenho no CA se vem tornando uma prática de monitorização do desempenho regular, figurando nas atividades de gestão dos líderes do CA.

Atualmente, além da Caixa Central, cerca de 49 CCAM utilizam regularmente esta ferramenta. A avaliação de desempenho anual é obrigatória na CCCAM e é aplicada até ao 2º. nível hierárquico de liderança. Na maioria das CCAM é aplicada até ao 1º. nível hierárquico, inclusive.

O feedback dado pelas chefias aos subordinados está determinado no processo avaliativo através de uma reunião entre ambos. O DRH tem-se empenhado em formar as chefias para que a objetividade da avaliação seja assegurada, tanto ao nível da definição e comunicação dos objetivos e padrões de qualidade esperados, como na informação de onde podem investir, ações de incremento de competências e na monitorização dos desempenhos.

As CCAM que aderiram ao SAGE (cerca de 60 %) implementam-no em todas as agências sem exceção.

**HM:** Sr. Diretor, em relação a políticas e sistemas de recompensas? Refiro-me a recompensas salariais, promoções e outras. No que respeita às promoções, de 2009 a 2011, embora as por mérito sejam mais em quantidade, as obrigatórias tem tido aumentos no período e as por mérito uma redução algo significativa. Tem isso a ver com a prática das promoções quase sequenciais? Tem-se vindo a passar para um processo de promoções que vai sendo faseado ao

longo da vida profissional no sentido de que o trabalhador tenha que aplicar-se fortemente e que, também, a instituição tenha sempre algo para dar?

**ML:** O sistema de incentivos precede o da avaliação de desempenho. Os prêmios, geralmente com periodicidade anual (embora tal não seja pré-determinado como tendo, necessariamente, que respeitar esta periodicidade), têm como objetivo premiar, efetivamente, as melhores *performances*.

As promoções são um mecanismo de progressão na carreira previsto pelo ACT da banca e pelo do Crédito Agrícola. As promoções por antiguidade são realmente obrigatórias e faseadas ao longo da vida profissional do colaborador.

No entanto, as promoções obrigatórias por mérito, também decorrentes do ACT, já dependem da apreciação do desempenho dos colaboradores, mas também do número de colaboradores que a instituição tem em determinado ano nesses níveis. Ou seja, atendendo a que este tipo de promoções obedece a uma quota de efetivos estabelecida na convenção coletiva, a oscilação do número de promoções está dependente do número de efetivos e do nível salarial, em determinado ano.

De referir ainda a existência de promoções facultativas por mérito que também fazem com que o colaborador tenha de se empenhar para ser elencado para promoção a um nível salarial superior.

De modo consentâneo com uma gestão descentralizada, os líderes das diversas entidades do CA deverão assim avaliar de forma muito próxima a produtividade das suas equipas. Além de acautelarem um número equilibrado de efetivos, que não seja excedentário, deverão acompanhar e monitorizar as suas equipas diretamente. As respostas eficazes e eficientes que verificam nos empregados reforçam os indicadores de produtividade.

Porém, apesar de uma política de recursos humanos muito direcionada para a progressão na carreira pela oportunidade interna aos seus colaboradores, nem sempre a comunicação passa de forma eficaz e ainda existe uma minoria que pode não perceber esse esforço.

**HM:** Na Banca, o salário negociado em termos de tabela salarial representa cada vez menos o que o trabalhador recebe no final do mês. Gostaria que se referisse à parte variável que assume uma importância crescente. Também o CA estabelece sistemas de remuneração específicos que levam à individualização da massa salarial?

**ML:** Sim, é verdade que na banca o salário-base representa cada vez menos o total da remuneração do empregado.

À semelhança do que sucede em outros grupos financeiros, em diversas instituições do CA, para funções específicas ou de enquadramento, a acrescer ao salário base, determinado pelo nível mínimo previsto por ACT, podem atribuir-se, por exemplo, complementos remuneratórios e IHT (embora neste caso, sem prejuízo do impacto ao nível remunerativo, a isenção de horário seja encarada como uma efetiva retribuição pela maior disponibilidade e exigência associada à função, podendo cessar se estes requisitos deixarem de verificar-se). Registe-se também a importância crescente que os prémios, necessariamente associados ao desempenho, e embora não podendo ser considerados remuneração regular e periódica, assumem na estrutura de rendimento de colaboradores a quem os mesmos são atribuídos.

Por outro lado, embora incidindo de modo indireto no rendimento dos colaboradores, são especialmente valorizadas as frequentes oportunidades de custeamento, pelas instituições, dos encargos inerentes a frequência de licenciaturas, pós-graduações e mestrados (salientando-se que uma estrutura organizacional achatada, como é a de cada CCAM, permite oportunidades de carreira que decerto não serão tão frequentes noutras realidades organizacionais, inclusive as bancárias, oportunidades essas que, nalguns casos, se conciliam em absoluto com o acréscimo de qualificações obtido por via dessa formação especializada).

Acresce ainda, ao nível da importância de formas diversificadas de geração de rendimento, a política generalizada de atribuição de Crédito à Habitação a uma taxa de juro altamente favorável (65% da taxa diretora do BCE, o que corresponde atualmente a 0,65, sem qualquer spread adicional).

É de admitir, portanto, que a satisfação dos líderes do CA passe pela conjugação de diversos destes fatores.

**HM:** O critério de atribuição não é uniforme. Refiro-me à sua aplicação a trabalhadores da mesma CCAM. Com avaliação de desempenho é fácil de compreender o critério de atribuição e cada trabalhador tem a remuneração variável ou “prémio” com base nisso. E quando não é realizada essa avaliação? Não é por isso que o “prémio” diferenciado não é atribuído. Como se gere esse critério de atribuição?

**ML:** De facto, em todo o universo do CA em que está implementado o SAGE, a atribuição de incentivos está facilitada. No entanto, mesmo nas CCAM onde não existe essa formalidade, acontece sempre uma apreciação do desempenho do colaborador efetuado pela chefia e é esse mecanismo que permite diferenciar o prémio atribuído.

**HM:** O recrutamento e seleção das CCAM continuam a ser realizados pela Caixa Central? Privilegia-se a contratação de pessoas da região abrangida pela CCAM?

**ML:** O recrutamento e seleção do CA são realizados pela Caixa Central, tal como é previsto pelo RAMIS (Regulamento de Admissões e Mobilidade Interna no SICAM). No âmbito da nossa intervenção social e de desenvolvimento local, um dos requisitos preferenciais para os recrutamentos é a residência no concelho.

**HM:** O Sr. Diretor é um dos líderes institucionais do CA. Gostaria de lhe colocar algumas questões pessoais relativamente à solidão no poder. As respostas podem ser breves e basta apenas, se assim o desejar, “sim” ou “não”. Aceita responder?

**ML:** Sim.

**HM:** Já sentiu ou sente solidão na tomada de decisões?

**ML:** Entendo que a gestão de pessoas pode ser, em determinados aspetos, um exercício solitário de poder. De facto, é preciso não o esquecer, exercer este tipo de função supõe a existência de um conjunto de coisas que não podemos partilhar, quer “abaixo de nós”, quer com “quem está acima” (até porque, naturalmente, há um tipo de problemas que o nosso

superior não deverá querer ouvir). É um facto que à medida que se sobe na hierarquia aumenta o isolamento e, por vezes, sente-se alguma solidão na tomada de decisões, sobretudo para garantir a isenção, mas tal deve ser encarado com naturalidade. Em boa verdade, considero que a medida do poder encontra-se na razão inversa da medida das decisões partilháveis e, portanto, na exata medida da solidão que a isso se associa.

**HM:** Pensa que é importante o isolamento para a tomada de decisões?

**ML:** Subscrevo a ideia de que ser líder passa muito por defender os interesses da organização face aos colaboradores e as necessidades dos colaboradores face à organização. E, por isso, sinceramente, penso que o isolamento é muitas vezes essencial para manter a equidistância necessária. Ouvir e analisar as fontes importantes para o tipo de decisões que tal implica, pode supor a necessidade de “ponderação isolada”, o que supõe, frequentemente, a criação de alguma separação emocional na relação com os colaboradores diretos.

**HM:** Considera que a solidão de um líder é importante e necessária?

**ML:** Pelo que já referi, é de concluir que, para além de subscrever a importância e a necessidade de alguma solidão na liderança, entendo que a mesma é frequentemente inevitável como parte do processo de decisão.

**HM:** Admite que a solidão seja um fator de desmotivação?

**ML:** Sim, para certas pessoas que aspirem a funções de liderança, poderá ser um fator de desmotivação. Depende muito da forma como cada pessoa entende o exercício do poder e, principalmente, do conhecimento próximo que tenha sobre o modo como esse poder pode ser exercido e sobre as diversas características que lhe são intrínsecas, independentemente do estilo de liderança.

**HM:** Acredita que todas as decisões podem ou devem ser discutidas e tomadas em grupo?



**ML:** Naturalmente, considero que a tomada de decisão deve e pode ser maioritariamente discutida em grupo. Não obstante, existem sempre decisões mais estratégicas que, numa determinada fase, não envolvem os grupos de trabalho.

**HM:** Acredita que a tomada de decisão em grupo dificulta a alocação de responsabilidades?

**ML:** Embora não sendo algo que vivencie com frequência, face à experiência nesta função, reconheço que algumas decisões em grupo podem dificultar a alocação de responsabilidades.

**HM:** Admite que o modelo de gestão participativa altera o sentimento de solidão no poder?

**ML:** O modelo de gestão participativa pode reduzir o sentimento de solidão no poder porque incute o envolvimento no esclarecimento das várias perspetivas, sendo a decisão mais aceite pelo grupo. Porém, em última instância, a decisão é solitária.

**HM:** Considera a participação decisória do grupo em questões fundamentais da organização?

**ML:** A participação do grupo em questões fundamentais da organização dá uma perspetiva muito importante de tudo o que as decisões envolvem, dos seus impactos e consequências.

**HM:** Acredita que a solidão no poder afeta apenas as organizações cujas decisões são muito centralizadas?

**ML:** De forma alguma. Até pelo facto de entender a solidão como algo que pode ser intrínseco à tomada de decisão final, não sendo necessariamente um “peso”, mas apenas uma etapa natural do processo decisório, só posso considerar que solidão existe em todo o tipo de organizações e não apenas naquelas que têm decisões muito centralizadas. Mas é inevitável que tenda a ter um maior peso nestes casos.

**HM:** Como líder organizacional, percebe a solidão como algo positivo para o desempenho da sua função?

**ML:** Não encaro a questão num sentido positivo ou negativo. É por vezes inevitável e, algumas vezes, necessária.

**HM:** Acredita que o clima organizacional e o comportamento humano possam ser responsáveis pelo sentimento de solidão?

**ML:** Sem dúvida que o clima organizacional e o comportamento humano podem, mais do que influenciar, potenciar em alguns casos um sentimento de solidão (o que já se torna mais problemático e do que a mera existência da solidão, própria do poder). Principalmente, deve ter-se sempre em consideração que o sentimento de solidão é menos sentido no âmbito de uma tomada de decisão participada.

**HM:** O *stress* afeta as emoções. Acredita que um dos geradores de stress possa ser o facto de o sentimento de solidão estar presente nas pessoas que detêm o poder?

**ML:** Sim, pode influenciar o *stress*. Mas o *stress* também pode ser algo extremamente positivo, enquanto potenciador de acrescidas energias, desde que devidamente gerido.

**HM:** O *stress* afeta as emoções. Admite que seja o stress que causa o sentimento de solidão nas pessoas que detêm o poder?

**ML:** Em face do entendimento que por diversas vezes já expressei acerca da solidão na tomada de decisão, e como não a considero um fator emergente de emoções mas algo naturalmente associado à última etapa do processo decisório, naturalmente que, embora reconhecendo que o *stress* afeta as emoções, não secundo a tese de que cause, só por si, a solidão do poder.

---

## ANEXO I

### CONDIÇÕES DE ANTIGUIDADE EM CADA GRUPO

#### Promoções obrigatórias por antiguidade (ACT, 2006: Clª. 15ª.)

Os trabalhadores são promovidos automaticamente aos níveis imediatamente superiores, dentro do respetivo Grupo, desde que reúnam as seguintes condições de antiguidade em cada Grupo:

#### - Grupo I

Ao nível 5 – 3 anos completos de serviço;

Ao nível 6 – 8 anos completos de serviço ou 5 anos completos no nível 5;

Ao nível 7 – 14 anos completos de serviço ou 6 anos completos no nível 6;

Ao nível 8 – 21 anos completos de serviço ou 7 anos completos no nível 7;

Ao nível 9 – 28 anos completos de serviço ou 7 anos completos no nível 8;

Ao nível 10 – 35 anos completos de serviço ou 7 anos completos no nível 9.

#### - Grupo II

Ao nível 4 – 1 ano completo de serviço;

Ao nível 5 – 5 anos completos de serviço ou 4 anos completos no nível 4;

Ao nível 6 – 11 anos completos de serviço ou 6 anos completos no nível 5.

#### - Grupo III

Ao nível 3 – 1 ano completo de serviço;

Ao nível 4 – 4 anos completos de serviço ou 3 anos completos no nível 3;

Ao nível 5 – 10 anos completos de serviço ou 6 anos completos de nível 4.

#### - Grupo IV

Ao nível 2 – 4 anos completos de serviço;

Ao nível 3 – 20 anos completos de serviço ou 16 anos completos no nível 2.

#### Promoções obrigatórias por mérito (ACT, 2006: Clª. 16ª.)

1. Sem prejuízo de outras promoções que entenda fazer, cada Instituição deve proceder, anualmente, a promoções ao nível imediatamente superior, com efeitos desde 1 de Janeiro do ano respetivo, segundo as regras seguintes, e observando o disposto no número 4 da Cláusula 104ª.

#### GRUPO I

##### Instituições de ponderação A

a) As promoções abrangem todos os trabalhadores que, em 31 de Dezembro do ano anterior, integravam os níveis 4 a 9;

b) O número total de promoções a efetuar ao abrigo da alínea anterior é de 15% do total desses trabalhadores.

**Instituições de ponderação B**

a) As promoções abrangem todos os trabalhadores que, em 31 de Dezembro do ano anterior, integravam os níveis 4 a 9;

b) O número total de promoções a efetuar ao abrigo da alínea anterior é de 10% do total desses trabalhadores.

**GRUPO II**

a) As promoções abrangem todos os trabalhadores que, em 31 de Dezembro do ano anterior, integravam os níveis 3 a 6;

b) O número total de promoções a efetuar ao abrigo da alínea anterior é de 5% do total desses trabalhadores.

**GRUPO III**

a) As promoções abrangem todos os trabalhadores que, em 31 de Dezembro do ano anterior, integravam os níveis 2 a 5;

b) O número total de promoções a efetuar ao abrigo da alínea anterior é de 5% do total desses trabalhadores.

2. Os totais globais apurados em cada Grupo, pela aplicação das percentagens previstas em cada alínea b) do número anterior, são sempre arredondados para a unidade imediatamente superior.

3. As promoções previstas no número 1 devem fazer-se exclusivamente com base no valor profissional dos trabalhadores.

4. Nas Instituições em que o número de trabalhadores colocados nos Grupos I, II ou III seja inferior a 10, as promoções por mérito no Grupo em que isso se verificar podem não ser anuais, mas sê-lo-ão, obrigatoriamente, pelo menos, de 3 em 3 anos.

**ANEXO II**  
**NÍVEIS MÍNIMOS DE RETRIBUIÇÃO**

ÁREA FUNCIONAL	GRUPO	CATEGORIA	NÍVEL MÍNIMO
Coordenação/Enquadramento	I	Diretor Central	16
		Diretor Central Adjunto	14
		Adjunto da Direção	14
		Gerente Geral	12
		Assistente da Direção	11
		Gerente (Balcão Sede)	11
		Chefe de Serviço ou de Zona	11
		Subgerente	10
		Coordenador de Área	9
		Chefe de Secção	9
	Coordenador de Delegação	7	
	II	Coordenador de Unidade de Apoio	7
Ação Comercial Direta	I	Promotor Comercial	6
		Gestor de Cliente	5
		Assistente de Cliente	4
Técnica	I	Assessor Técnico	16
		Técnico Grau I	15
		Técnico Grau II	12
		Técnico Grau III	10
		Cambista	9
		Técnico Grau IV	8
		Assistente Técnico	6
Operativa/Administrativa	I	Secretário	6
		Assistente Administrativo	4
Apoio	II	Telefonista	3
		Auxiliar Manutenção e Património	3
	III	Contínuo	2
		Motorista	2
	IV	Auxiliar de Limpeza	1
Informática	I	Analista de sistemas	14
		Analista Coord. de Organização e Métodos e Informática	12
		Analista Programador	11
		Analista de Informática	9
		Analista de Organização e Métodos	9
		Operador Principal	9
		Programador de Informática	8
		Operador de Informática	6
Agente de Organização e Métodos	6		