



INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO

A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional

Cecília dos Santos Araújo

Vila Nova de Gaia

Julho 2013



INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO

A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional

Cecília dos Santos Araújo

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos,
sob orientação da Professora Doutora Paula Campos
e co-orientação da Professora Doutora Maria Manuela dos Santos Natário

Vila Nova de Gaia

Julho 2013



INSTITUTO SUPERIOR DE LINGUAS E ADMINISTRAÇÃO

A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional

Cecília dos Santos Araújo

Aprovada em

Composição do Júri

Prof.^(a) Doutor^(a)
Presidente

Prof.^(a) Doutor^(a)
Arguente

Prof.^(a) Doutor^(a)
Orientador

Prof.^(a) Doutor^(a)
Vogal

Prof.^(a) Doutor^(a)
Co-orientador

Vila Nova de Gaia

Julho 2013

Tese de Mestrado realizada sob a orientação
da Prof.^a Doutora Paula Campos e co-orientação
da Prof.^a Doutora Maria Manuela Santos Natário,
apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração
de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos.

*«Não devemos permitir que alguém saia
da nossa presença sem se sentir melhor
e mais feliz.»*

MADRE TERESA DE CALCUTÁ

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, pela motivação e incentivo que me deixou para prosseguir o meu caminho. Pela educação, pelos valores e ensinamentos e pelo amor que me transmitiu na sua curta vida.

Ao meu pai, por estar sempre ao meu lado e por me apoiar em todo o meu crescimento. Por me proporcionar uma vida estável nos tempos que correm.

Ao meu irmão, por ser quem é, por me ensinar que devemos ser mais benevolentes, mais pacientes, mais humanos.

Ao meu primo e grande amigo Sérgio, pela revisão ortotipográfica, pelo seu precioso tempo.

Ao Luís, por estar sempre ao meu lado, pelo apoio e amor que me dedica nos momentos mais difíceis, pela força que me transmite, por tudo.

À minha co-orientadora, a Professora Doutora Maria Manuela Santos Natário, por todo o apoio, acompanhamento, ensinamentos e disponibilidade; enfim, pela paciência e dedicação com que abraçou este projeto;

Ao Professor Doutor Constantino Rei, Presidente do Instituto Politécnico da Guarda, por me proporcionar e permitir a realização deste estudo.

À Professora Doutora Paula Campos, por permitir que tenha um co-orientador externo ao Instituto Superior de Línguas e Administração, o que facilitou em muito este estudo.

A todos o meu *bem-haja!*

RESUMO

No quotidiano de uma organização, facilmente se constatará a influência da liderança sobre o comportamento e o clima organizacional predominantes. Assim, o presente trabalho pretende evidenciar o grau e nível que tais inter-relações poderão assumir no seio das organizações.

Neste universo, e tendo sobretudo em conta as exigências da gestão organizacional contemporânea, existem várias questões suscetíveis de ser levantadas. Bastarão as competências técnicas acumuladas e adquiridas para garantir a eficácia de um líder? Por outro lado, poderá este atingir os objetivos a que a organização se propõe se não estiver provido das devidas competências relacionais?

Pretende-se igualmente determinar os fatores e condicionalismos que caracterizam o líder carismático, capaz de tornar o clima organizacional favorável ao aumento da produtividade dos trabalhadores, gerir equipas, estimular a motivação, fazer uso efetivo dos recursos e desenvolver a confiança nas pessoas.

Além disso, focando a dimensão do comportamento organizacional pretende-se definir o contrato psicológico, a relação líder-membro e como esta influencia os comportamentos, a motivação e o trabalho.

O estudo empírico incide sobre uma escola superior: O Instituto Politécnico da Guarda. Os resultados apontam para a existência de uma relação positiva indiciando que o contrato psicológico, existente entre colaboradores e liderança das unidades orgânicas da instituição em análise, assenta no envolvimento e satisfação favorável no que respeita às relações líder-membro.

Palavras-chave: Liderança, Comportamento Organizacional, Clima Organizacional, Contrato Psicológico.

ABSTRACT

In the everyday life of an organization, easily establish that a leadership influence on behavior and organizational climate prevailing. Thus, this paper aims to highlight the degree and level that such interrelations may take within organizations.

In this universe, and especially given the demands of contemporary organizational management, there are several issues likely to be raised. Suffice accumulated skills and techniques acquired to ensure the effectiveness of a leader? Moreover, this can achieve the goals that the organization intends if not equipped with the proper relational skills?

It is intended to determine the factors and constraints that characterize the charismatic leader, able to make the organizational climate conducive to increased worker productivity, manage teams, stimulate motivation, make effective use of resources and develop trust in people.

On the other hand, focusing on the size of organizational behavior intends to define the psychological contract, the leader-member relationship and how this influences the behavior, motivation and work.

The empirical study focuses on a college: The Polytechnic Institute of Guarda. The results point to the existence of a positive relationship indicating that the psychological contract between employees and leadership of the units of the institution in question, based on the involvement and satisfaction with regard to favorable leader-member relations.

Key words: Leadership, Organizational Behavior, Organizational Climate, Psychological Contract.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABELAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
INTRODUÇÃO	1
PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. Liderança.....	4
1.1. Conceitos de Liderança.....	5
1.2. Teorias da Liderança.....	14
1.2.1. Teoria dos Traços de Personalidade	14
1.2.2. Teoria Comportamental	17
1.2.3. Teorias Contingenciais e Situacionais	21
1.2.4. Teorias Carismáticas, Transformacionais e Transacionais	25
2. Comportamento Organizacional, Clima Organizacional e Contrato Psicológico .	32
2.1. O Comportamento Organizacional.....	32
2.2. Clima Organizacional	36
2.2.1. A Motivação e o Clima Organizacional.....	38
2.2.2. A Liderança e o Clima Organizacional.....	41
2.3. Contrato Psicológico.....	44

2.3.1. Contratos Psicológicos: Transacional e Relacional.....	47
SEGUNDA PARTE - ANÁLISE EMPÍRICA.....	50
3. Objetivos do Estudo de Caso.....	50
3.1. Apresentação da Organização em Estudo	51
3.2. Metodologia.....	53
3.2.1 Definição da Amostra.....	53
3.3. Questionário.....	54
3.3.1. Validação do Questionário.....	56
4. Análise de Dados e de Resultados	57
4.1. Caracterização da Amostra.....	57
4.2. Análise do Clima Organizacional	60
4.2.1. Análise Descritiva	60
4.2.2. Análise de Variância ANOVA.....	61
4.3. Discussão dos Resultados.....	65
CONCLUSÃO.....	68
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS	72
ANEXOS.....	79
Anexo I – Inquérito.....	80
Anexo II – Diagnóstico de Clima Organizacional para todos os Colaboradores	81
Anexo III - Diferenças por Unidade Orgânica em Relação às Dimensões em Estudo... 82	
Anexo IV - Diferenças por Carreira em Relação às Dimensões em Estudo	83
Anexo V - Diferenças por Habilitações em Relação às Dimensões em Estudo.....	84
Anexo VI - Diferenças por Idade em Relação às Dimensões em Estudo	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1- Traços de Personalidade	16
Tabela n.º 2 - Competências de Liderança	17
Tabela n.º 3 - Níveis de Maturidade, Estilos de Liderança e Comportamentos	25
Tabela n.º 4 - Fatores Característicos do Carisma.....	27
Tabela n.º 5 - Componentes da Liderança Transacional e Transformacional.....	30
Tabela n.º 6 - Relação de Contrato Psicossociológico entre o Indivíduo e a Organização	45
Tabela n.º 7 - Formas Passadas e Emergentes de Relação de Emprego	49
Tabela n.º 8 - Comparação entre a População e a Amostra de Colaboradores por Unidade Orgânica	60
Tabela n.º 9 - Média das Dimensões em Estudo	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Comportamentos de Liderança.....	20
Figura 2— O Modelo Contingencial de Fiedler.....	23
Figura 3 - Fatores de Influência do Comportamento Organizacional	34
Figura 4 - Clima e Moral: Determinantes e Resultados.....	35
Figura 5 - Perspetiva Interacionista sobre a Formação do Clima Organizacional	37
Figura 6 - Níveis de Clima Organizacional.....	40
Figura 7 - Visualização de Clima Organizacional.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 - Idade.....	57
Gráfico n.º 2 - Estado Civil	58
Gráfico n.º 3 - Carreira.....	58
Gráfico n.º 4 – Habilitações Académicas.....	59

INTRODUÇÃO

«Alguns homens veem as coisas como são, e dizem “Porquê?”.
Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo
“Porque não?”.»

GEORGE BERNARD SHAW¹

Este trabalho tem como tema «A Liderança: uma análise sobre o Clima Organizacional». Com efeito, em contexto profissional, trata-se de uma área à qual se deveria dedicar mais atenção e conferir maior importância, ainda que, por vezes, se constate a despreocupação a que determinados líderes a votam.

Este tema revela-se aliciante em termos de possibilidades de investigação, uma vez que se acredita que o perfil do líder faz a diferença no comportamento dos colaboradores.

Com efeito, num cenário de crise económica mundial, com as diretas consequências no quotidiano organizacional e no desempenho dos trabalhadores, apenas alguns líderes conseguirão superar os mais hercúleos obstáculos.

Soaria quase excessivo referir que, nos dias de hoje, as pessoas são a chave da organização. Por sua vez, também o processo de gestão inerente se revela cada vez mais complexo, mais desafiante para quem tem responsabilidades no desenvolvimento dos recursos humanos. Estes são o motor da organização e o expoente da produtividade, na medida em que, sem eles, de pouco ou nada valeriam todas as tecnologias, redes ou matérias-primas de que um gestor se conseguisse rodear. Em última instância, tudo depende do modo como as pessoas irão administrar e utilizar os ditos recursos.

No processo de liderança, destacam-se, como fatores de suma importância, a forma como os líderes tomam decisões, dirigem pessoas e usam a comunicação. Mais do que um bom gestor, um líder deve ser o exemplo da organização.

¹ In: <http://pensamentos.com.sapo.pt/audacia.htm>

O líder é aquela pessoa que é vista como um ídolo, um mentor a seguir, que se distingue pela sua atitude e pelos seus valores, em suma, pelo seu carisma.

Na verdade, trata-se do indivíduo com os atributos mais indicados para influenciar positivamente o clima organizacional e fomentar comportamentos favoráveis ao relacionamento interpessoal, de modo a que a organização possa ser vista como «sua» por todos os que nela trabalham.

O relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados é, com efeito, um supremo fator motivacional e de diferenciação, com vista a implementar na organização o mais vantajoso clima organizacional.

Face ao exposto, o presente trabalho visa como objetivos fundamentais:

- Perceber os atributos de um líder;
- Avaliar a influência que os líderes exercem sobre o clima organizacional;
- Compreender o comportamento organizacional;
- Perceber a relação líder-membro.

Complementarmente, pretende-se contribuir para a melhoria dos processos de liderança e de gestão internos da organização em estudo, bem como contribuir para a melhoria do clima organizacional e da relação entre os líderes e os subordinados.

O principal motivo que levou ao estudo deste tema prende-se com a experiência pessoal e com a vivência do dia-a-dia organizacional de uma instituição. É notável a apatia que a liderança exerce sobre o nível de desempenho dos colaboradores, nomeadamente na gestão diária dos recursos humanos, na distribuição e realização de tarefas, no humor ou no nível de absentismo, situações que refletem perfeitamente a motivação, a satisfação e o empenho evidenciado, ou não, pela maior parte dos colaboradores.

Por outro lado, a opção pelo presente tema reveste-se de particular interesse pessoal, pela circunstância de o clima organizacional ser um fator de suma importância na gestão diária de recursos humanos, de onde resulta que os líderes lhe deveriam dar mais atenção.

Com este estudo, pretende-se alertar todos os colaboradores com responsabilidades e funções de chefia para a particularidade de existirem aspetos evidentes do clima organizacional que

são indicadores do tipo de liderança exercido, do tipo de relação «líder-membro» praticado, concedendo-lhes uma oportunidade para corrigirem comportamentos mais abusivos e menos favoráveis para a organização, ou, por outro lado, a possibilidade de promover, se for caso disso, os relacionamentos interpessoais mais satisfatórios.

O corpo do trabalho desenvolve-se em duas partes. Na primeira, expõem-se conceitos de liderança, procedendo-se à devida contextualização e abordando-se as perspetivas de alguns autores tidos por referência. Neste domínio, sintetizam-se as teorias mais marcantes passíveis de influenciar o comportamento organizacional.

Em seguida, começa-se por explorar o comportamento organizacional, distinguindo a teoria do processo organizacional do conceito de clima organizacional, para, sucessivamente, se frisar a importância do diagnóstico e da análise do clima organizacional.

Dentro desta dimensão, analisam-se as perspetivas da motivação e da liderança no clima organizacional. Focam-se as ideias principais e a sua influência no ambiente organizacional, realçando, sobretudo, os comportamentos das pessoas.

Nesta primeira parte, define-se ainda o contrato psicológico como parte integrante do comportamento organizacional.

Na segunda parte do corpo deste trabalho, apresentam-se os objetivos do estudo de caso, a metodologia seguida e a definição da amostra.

São apresentados os resultados do estudo empírico, focalizado na análise do clima organizacional prevalente no Instituto Politécnico da Guarda. Apresentam-se os resultados dos inquéritos, seguindo-se a respetiva análise.

Por fim, procede-se à discussão dos resultados, com enfoque na organização do Instituto Politécnico da Guarda, na sua liderança e, conseqüentemente, no clima organizacional.

PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

«O trabalho árduo é uma pena de prisão apenas quando esse trabalho não tem significado»

GLADWEL (2008)²

As organizações encontram-se dotadas de capacidades inerentes à forma como são desenvolvidos os processos de decisão, desenvolvimento e produção. Para um eficiente e eficaz desempenho, os líderes terão de agir de acordo não só com os seus valores individuais, mas, acima de tudo, em consonância com os valores organizacionais. Apenas por via da tomada de consciência desses valores é que a organização poderá tornar-se uma oportunidade para aqueles que a integram.

Esta primeira parte focalizar-se-á nos aspetos essenciais que transformam a organização numa casa onde as pessoas querem e gostam de trabalhar. O meio envolvente dos processos de decisão, no qual os comportamentos se desenvolvem, será o elemento essencial para a criação do clima organizacional e para a construção de relações positivas para a organização.

1. Liderança

«A liderança é, por definição, um processo de influência. [...]

A autoconfiança do líder induz os liderados a acreditarem na capacidade do líder e direção que este define.»

HOLLENBECK & HALL (2004)³

² Citado por Rego & Cunha (2011, pp. 119)

³ Citado por Rego & Cunha (2011, pp. 51)

Com os mercados e cenários empresariais cada vez mais imprevisíveis e as constantes mudanças económicas, sociais e políticas, nomeadamente ao nível da legislação e do enquadramento normativo que afeta o quotidiano das organizações, os processos de tomada de decisão assumem contornos cada vez mais complexos.

Perante este quadro, as organizações exigem dos seus recursos humanos, nomeadamente dos seus líderes, perfis únicos e diferenciadores, num mundo cada vez mais exigente, em constante mudança e, sobretudo, cada vez mais incerto.

Os processos de tomada de decisão são inerentes à função de um líder, não obstante, e tendo em conta o enquadramento atrás traçado, levantam-se algumas questões a que urge responder:

- Será que todas as variáveis envolvidas são realmente tidas em conta por quem gere ou lidera?
- O que caracteriza um bom líder?
- A capacidade de liderança será inata ou pode ser adquirida?

1.1. Conceitos de Liderança

Refletindo brevemente sobre o tema em questão, e fruto da experiência profissional própria e quotidiana, dir-se-ia que, independentemente do nível habilitacional, bem como de perspetivas políticas ou do enquadramento socioeconómico, qualquer indivíduo tende a identificar um líder como tratando-se daquela pessoa que conduz uma tribo, uma família, uma equipa, um grupo; alguém que define o caminho a seguir, que cria as normas e regras pelas quais o grupo em causa se gere, que aconselha, orienta, premeia, agradece, etc.

Consequentemente, o líder será a pessoa que detém mais poder no seio do grupo; será o mais forte, o mais capaz, aquele que dará o exemplo a ser seguido pelos membros, que inculcará as boas práticas que irão suscitar os melhores comportamentos.

É neste sentido que Rego & Cunha (2010, pp. 40-42) definem «liderança» como sendo «a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros». Os autores salientam igualmente

que o líder deverá evidenciar a «capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos», sem nunca menosprezar que «o grupo, por sua vez, precisa de consentir a influência do líder». É conveniente que a aceitação do líder seja voluntária, por forma a que as pessoas se dediquem e empenhem ativamente no cumprimento das suas tarefas.

Será aconselhável que aquele que desempenha o papel de líder evidencie tais capacidades e atributos, ainda que, em última análise, qualquer indivíduo que possua seguidores possa ser considerado líder. Em qualquer organização, haverá vários líderes nas diferentes hierarquias, nos diferentes níveis e no seio de distintos grupos de pessoas.

Assim, é possível distinguir os líderes por «afinidade» (aqueles que o são pela função que ocupam) dos líderes autênticos. Os líderes autênticos desejam «genuinamente servir os outros através da sua liderança. Estão mais interessados em responsabilizar as pessoas que lideram de modo a que elas façam a diferença do que em ganhar poder ou dinheiro e prestígio para eles próprios» (George, 2003, citado por Rego & Cunha, 2010, pp. 12).

Freeman & Stoner (1982) defendem que liderar uma organização é uma tarefa muito difícil e que envolve três implicações:

- a) O relacionamento com os subordinados, de modo a que estes se disponham a acatar as ordens do líder, tornando assim possível o processo de liderança;
- b) Uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros da organização. Os colaboradores não são desprovidos de poder, dado que influenciam e moldam as atividades dos grupos que integram e mediante os contextos em que se inserem, ainda que, usualmente, seja o líder quem detém mais poder;
- c) A capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos subordinados.

Os autores citados referem também que a influência deverá ser expressa através de ações ou exemplos de comportamentos que causem mudança de atitude de outra pessoa. Ou seja, os líderes deverão exemplificar condutas e adotar comportamentos suscetíveis de ser copiados e que sejam inspiradores para os seus seguidores.

Para Kouzes & Posner (2009, pp. 37-38), «liderança significa que se tem de ser um bom exemplo e de se cumprir com o que se pede; [...] [O líder] precisa de ser sincero e de mostrar às pessoas aquilo em que realmente acredita e pensa; isto implica a necessidade de inculcar às pessoas os valores intrínsecos.» Os autores salientam também que os líderes exemplares são os primeiros a «cumprir dando o exemplo nas ações quotidianas, mostrando que estão profundamente comprometidos com as aspirações vigentes, com os seus valores. Esses valores devem ser representativos dos da organização, e têm de acreditar neles para os poder transmitir. Para serem seguidos, têm de os praticar e exemplificar.»

Os atos são muito mais perceptíveis do que as palavras. É necessário pôr algo em prática para que os subordinados se apercebam daquilo que realmente se pretende: «O líder tem de assumir com responsabilidade aquilo em que acredita e ao qual dá valor» (Kouzes & Posner, 2009, pp. 38).

A liderança, de acordo com Katz & Kahn (1976) citados por Ferreira & Martinez (2008, p. 180) surge «como uma forma de regulação dos colaboradores, permitindo estabelecer fronteiras entre os universos organizacionais interno e externo».

A liderança é vista como um fenómeno de influência nos relacionamentos interpessoais, sendo exercida num determinado contexto e dirigida através da comunicação, de forma a orientar e a enquadrar os subordinados, tendo por objetivo proporcionar, preservar e incentivar comportamentos favoráveis para a organização.

Deste modo a escolha do líder deve incidir sobre a pessoa que pode dar maior contributo na coordenação e orientação dos seus seguidores, na relação funcional entre líder e subordinados, no alcance dos objetivos, é também um processo no qual se conjugam diversas variáveis, em função do líder, dos seguidores e do contexto [...] e depende da conjugação das características pessoais do líder, com as dos subordinados e com o contexto que os envolve (Freeman & Stoner, 1982, citados por Pina e Cunha *et al.* 2007).

O líder deverá ser o indivíduo que evidenciar maior capacidade para transformar os aspetos negativos da organização em pontos positivos, as ameaças em oportunidades. Rego & Cunha (2010) defendem que a liderança ocorre apenas se as pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e benéfico para a organização e elas próprias.

Kouzes & Posner (2009) sustentam liderança como a capacidade de marcar a diferença na vida das pessoas, daqui resultando que um líder será aquele que conseguir motivar as pessoas para que vejam a organização como o lugar onde querem estar, onde querem trabalhar e onde querem fazer a diferença.

Estes autores acreditam que se deve cuidar das pessoas que fazem parte da equipa: se se cuidar da equipa, ela irá cuidar do pessoal; se se cuidar do pessoal, este irá cuidar dos clientes; se se cuidar dos clientes, estes irão angariar novos clientes e contactarão a organização com vista a novas colaborações.

Com efeito, e no plano ideal, o líder coloca os subordinados acima de tudo, certo de que serão eles a determinar a reputação da organização (Kouzes & Posner, 2009).

Segundo Chiavenato (1999), a liderança poderá ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através de processos de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Além disso, caracterizar-se-á pela presença de quatro elementos predominantes: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Os líderes diligenciam no sentido de as pessoas se sentirem fortes, capazes e empenhadas, de pensarem que integram os processos e a própria organização, de se sentirem incluídas (e não excluídas) nos processos de tomada de decisão. Ao agir de tal modo, o líder exemplar consegue reforçar as capacidades de todos, tornando o trabalho muito mais fácil.

Segundo autores como Bass (1985), Yukl (1999) e Goleman (1998), citados por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 333), «a liderança pode, ainda, ser entendido como um processo emocional: os líderes são carismáticos e inspiradores, assumem riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários».

Na liderança o processo é dinâmico e implica, de acordo com o modelo exposto nos estudos de Kouzes & Posner (2009, pp. 36), cinco práticas comuns:

- i) Mostrar o caminho;
- ii) Inspirar uma visão conjunta;
- iii) Desafiar o processo;

- iv) Permitir que os outros ajam;
- v) Encorajar a vontade.

i) **MOSTRAR O CAMINHO:**

Implica conquistar o direito e o respeito para liderar através de envolvimento e ações diretas, dado que as pessoas seguem primeiro o líder, só depois o plano. Compete ao líder mostrar o caminho, a direção a tomar, exemplificar o que se pretende através do seu comportamento, das suas atitudes, de forma a que os seguidores o respeitem e se envolvam mais facilmente no plano.

Para estes autores, mostrar o caminho requer «passar tempo com alguém, trabalhar lado a lado com os colegas, contar histórias que dão vida aos valores, tornar esses valores comuns, mostrar-se frequentemente em tempos de insegurança e pedir às pessoas para pensarem em valores e em prioridades, dado que só desta forma os líderes poderão ser respeitados». (Kouzes & Posner, 2009, pp. 39)

Um dos exemplos de liderança⁴ referenciado por estes autores demonstra que, «se se mantiver os olhos abertos e se se ficar calado de vez em quando, e se se tiver coragem para enfrentar a sua própria natureza, é impressionante constatar o que se pode fazer para alterar as coisas».

O impacto emocional do líder pode assumir uma dimensão surpreendente nas pessoas, dado que, se estas se reconhecerem nos valores transmitidos, o processo de liderança ver-se-á muito mais facilitado, na medida em que as pessoas demonstrarão maior entusiasmo e em que o seu desempenho melhorará.

Já Rego & Cunha (2011, pp. 74) referem-se ao processo de liderança como uma tarefa realmente simples. «Se mantivermos as pessoas entusiasmadas acerca do futuro e não permitirmos que os desafios as deem abaixo, temos boas possibilidades de as manter como parte da nossa família para a vida. [...] Compreendendo o que motiva as outras pessoas, os

⁴ Dick Nettel, CEO do *Call Center do Bank of America de Concord*, Califónia (Kouzes & Posner, 2009, p.25)

líderes serão mais capazes de desenhar estratégias motivadoras e inspiradoras para as mobilizar ou influenciar».

Em suma, e citando Ceitil (2004, pp. 157-159), «cada líder deve definir uma orientação estratégica clara, criar planos de ação concretos e mobilizar as energias e motivações mais profundas, tanto as suas como as dos seus seguidores, para gerar os entusiasmos produtivos. Além do mais, «o líder deve identificar o caminho a seguir e criar um cenário de projetos que dê sentido, finalidade e coerência às ações quotidianas».

ii) INSPIRAR UMA VISÃO CONJUNTA:

Consiste em atrair os outros para uma visão comum. Quando as pessoas falam nas suas experiências de liderança, falam dos seus sonhos, daquilo que acreditam poder ser o futuro das suas organizações, transmitindo com entusiasmo a sua crença, a visão do processo de realização desses sonhos.

Os sonhos são a visão que os líderes alimentam para a organização, a força de qualquer organização para a projeção do futuro. Para Kouzes & Posner (2009) o que faz a diferença é a visão de como as coisas podem ser e a descrição exata dessa visão, para que todos possam ver e compreender.

Todavia, para as pessoas seguirem esses tais sonhos terão de se identificar com eles. Para angariarem apoio, os líderes têm de conhecer os sonhos, as esperanças, as aspirações, a visão e os valores de todos: «Os líderes atizam o fogo da paixão nos outros, ao exibirem com entusiasmo e usando uma linguagem expressiva, apelando à visão do grupo» (Kouzes & Posner, 2009, pp. 40).

Sukin (2009) referenciado por Rego e Cunha (2011, pp. 95) sintetiza esta ideia ao referir que «a paixão é uma enorme força motriz da liderança, dado que, se não amarmos o que fazemos, não poderemos liderar os outros».

Por sua vez, George (2003) refere que a atuação genuína dos líderes desenvolve organizações genuínas, orientadas para uma visão nobre, pautadas por valores positivos, focalizadas na procura de uma elevada reputação em prol do reconhecimento dos colaboradores,

fomentadoras de relações de confiança e cooperação e focalizadas na prossecução dos interesses não apenas dos acionistas, mas também dos diversos intervenientes na vida organizacional.

iii) DESAFIAR O PROCESSO:

Os líderes aventuram-se, ou seja, possuem a ousadia de desafiar o futuro. Ao serem inovadores, revolucionários, de um modo geral, envolvem-se mais facilmente em processos de mudança, com o desafio da incerteza a constituir o motor do entusiasmo que permitirá aceitar a mudança e liderar os outros para o sucesso.

Segundo Kouzes & Posner (2009, pp. 41), «é essencial para os líderes a capacidade para estarem sempre à procura de formas de melhorar a equipa, de procurarem interesses para lá do trabalho e da organização, trabalhar em colaboração com todos e tomar a iniciativa de tentar coisas novas».

Para que haja inovação e para que o processo de mudança se verifique, «o líder deve criar um ambiente que fomente a experimentação, o reconhecimento e o apoio às boas ideias, a vontade de ultrapassar obstáculos para implementar inovação em novos produtos, processos e sistemas». Longe de possuírem a pedra de toque capaz de resolver todos os problemas, os líderes destacam-se por serem «defensores da inovação, permitindo o crescimento e desenvolvimento das pessoas, conseguindo, assim, a confiança dos seus seguidores».

Já Hogg (2005), citado por Rego & Cunha (2010, pp. 19), referem que «os líderes eficazes devem ser proactivos, orientados para a mudança, inovadores e inspiradores e infundir uma visão no grupo. Devem também estar interessados em promover o empenho do grupo, estimular esforços extraordinários e responsabilizar os membros da equipa.». Estes autores sintetizam esta ideia ao sentenciarem que os «bons líderes denotam curiosidade pelo mundo em redor, mente aberta e amor pela aprendizagem».

iv) PERMITIR QUE OS OUTROS AJAM:

Passa por apostar no grupo, trabalhar em equipa. Os grandes sonhos não se realizam por via da ação de uma única pessoa. A confiança mútua, a solidez das relações interpessoais e a competência revelam-se essenciais para promover a colaboração entre os membros do grupo. «Os líderes alimentam a colaboração e criam confiança, apelam à necessidade de todos para o processo de execução, incentivam o espírito de colaboração e de equipa. Veem os sucessos como um feito comum, realizado por “nós”, pelos colaboradores, pelos clientes, consumidores, cidadãos» (Kouzes & Posner, 2009, pp. 43).

Para Rego & Cunha (2010), um bom líder, por definição, é aquele que cria, sustenta, eleva a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Os líderes dão sentido às pessoas, de modo a que estas se sintam fortes, capazes e empenhadas; permitem que os outros ajam e, transmitindo-lhes o seu saber, a sua experiência, reforçam as suas capacidades e dão-lhes asas para criarem e sentirem que fazem parte da mesma visão.

O envolvimento das pessoas no processo aumenta a motivação e faz com que todos sintam que pertencem ao projeto no qual estão envolvidos e se integram.

Segundo Ceitil (2004, pp. 165-166) «valorizar as pessoas é também ajudá-las a tomar decisões e melhorá-las», partindo-se do pressuposto de que a «valorização consiste no líder manifestar a confiança na capacidade das pessoas em desenvolverem comportamentos de sucesso, em estimular o espírito empreendedor e criar condições para que tenham iniciativas, assumindo claramente que é nelas que reside o verdadeiro sentido, energia e futuro das organizações».

Quando se confia nas pessoas e se lhes confere apoio, quando nelas se delega maior autoridade e mais informação, será muito mais provável que tais energias venham a contribuir para o alcançar de resultados extraordinários.

Ao confiarem e distribuírem responsabilidades pelos seus colaboradores, os líderes revelam orgulho no trabalho desenvolvido pela equipa. A capacidade de um líder permitir que os outros ajam é essencial, e quanto mais as pessoas confiarem no líder, mais dispostas estarão a correr riscos, a mudar e a manter a organização viva (Kouzes & Posner, 2009).

v) ENCORAJAR A VONTADE:

Quando algo não corre como o previsto, as pessoas sentem-se tentadas a desistir. Compete ao líder incentivá-las e encorajá-las, de modo a que sigam em frente. Os comportamentos genuínos de esperança, de gratidão, de reconhecimento são incentivos únicos para o fortalecimento de relações. Um simples «obrigado» poderá revelar-se poderoso e proporcionar um ambiente próspero, uma cultura mais enriquecida.

Townsend & Gebhardt (2002), citados por Rego & Cunha (2011, pp. 111), corroboram esta ideia, ao referir que «uma empresa deve dizer obrigado», dado que «expressar gratidão, reconhecer e celebrar as realizações são atos de liderança. Acima de tudo, «os empregados merecem ser reconhecidos», dado que «fizeram algo de bom que beneficiou a empresa». Assim sendo, resulta natural que mereçam «o sentimento que advém de se ser apreciado».

Kouzes & Posner (2009) sustentam que reconhecer as pessoas pelos seus contributos cria um ambiente onde se sentem apreciadas e bem tratadas pelos seus líderes. Trata-se de rituais que, quando autênticos e sentidos, criam laços entre a organização e os subordinados, dão sentido e tornam a identidade coletiva comum, levando o grupo a seguir em frente em momentos mais difíceis.

Os líderes são a chave para elevar a moral e transformar os fracassos em oportunidades de aprendizagem. São eles que criam os ambientes positivos e partilhados por todos.

Os líderes podem ser mais eficazes no fomento das suas equipas e organizações se se focalizarem mais nas forças dos seus colaboradores do que nas suas fraquezas, sem se esquecerem de potencializar mais as suas próprias forças e virtudes do que despenderem energias a lidar com falhas e fracasso. Daqui resulta que as virtudes são hábitos, desejos e ações que geram bem-estar pessoal e social (Rego & Cunha, 2011).

Tais ações resultarão num maior empenho e num forte envolvimento emocional, contribuindo para a maximização da lealdade organizacional, gerando bons desempenhos e elevada satisfação dos clientes.

Os líderes devem transmitir determinação e alento aos colaboradores e desenvolver-lhes a autoconfiança. Orientados desta forma, os colaboradores sentem-se mais capazes de alcançar

objetivos, desenvolvem mais confiança no líder, empenham-se mais no trabalho e são mais produtivos (Kouzes & Posner, 2009).

Chiavenato (2005) corrobora o pressuposto de que ninguém pode ser um líder a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ele pretende que façam, nem será bem-sucedido a menos que os seus seguidores o percebam como um meio de satisfazer as suas próprias aspirações pessoais ou atingir os seus objetivos. Daqui sobrevém que o líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

1.2. Teorias da Liderança

Os fenómenos de liderança verificam-se desde os primórdios da Humanidade, provavelmente desde a constituição dos primeiros grupos ou comunidades. Com efeito, em todos eles existia sempre um membro que sobressaía e se constituía como líder. Todavia, seria necessário esperar pelo século XX para se assistir à evolução do conceito e ao surgimento de estudos e teorizações dedicados especificamente aos fenómenos da liderança (Ferreira & Martinez, 2008; Pina e Cunha *et al*, 2007).

Os estudos sobre liderança podem ser classificados em quatro grandes grupos. A primeira teoria a emergir foi a dos traços de personalidade, tendo-se-lhe seguido as teorias comportamentais, as situacionais e as contingenciais. Mais contemporaneamente, botaram raízes as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais.

1.2.1. Teoria dos Traços de Personalidade

Autores como Syroit (1996) e Stogdill (1948), citados por Ferreira & Martinez (2008, pp. 180) remontam o surgimento da teoria dos traços de personalidade, ao período que antecedeu a II Guerra Mundial. Esta teoria vem reforçar «a existência de características associadas aos líderes», partindo do pressuposto de que «a aptidão para liderar é inata ao líder, é própria da pessoa».

A teoria dos Traços de Personalidade defende que os líderes nascem com certas características, como sejam «traços físicos (estatura, aparência), características próprias de

personalidade (autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional⁵) e aptidões naturais (inteligência, fluência verbal), que distinguem os líderes dos não líderes e, entre os primeiros, os líderes eficazes dos não eficazes» (Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 341).

Não obstante, Stogdill (1948), citado por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 341) veio reconhecer que se situações há em que as ditas características se podem revelar eficazes, outras existem em que resultam ineficazes: «Um indivíduo com certos traços de personalidade tem mais probabilidades de ser líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia».

Corroborando tal posição, Pagonis (1992), citado por Pina e Cunha *et al.*, (2007, pp. 344), reforça que, «para liderar eficazmente, uma pessoa deve demonstrar traços ativos, essenciais e interrelacionais, conhecimentos especializados e empatia». Porque «os líderes fazem-se, não nascem como tal» [...] «Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes».

Os líderes evidenciam traços de personalidade (Tabela n.º 1) que podem influenciar aquisição de competências. Por outras palavras, a motivação individual de um líder poderá levar à aquisição de competências e conhecimentos que o diferenciarão de um não líder, dado que, com efeito, «alguns traços influenciam as competências, sendo estas que influenciam os desempenhos» (Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 342).

Importa referir que as competências (Tabela n.º 2), embora relevantes na maioria dos líderes, dependem de uma diversidade de fatores, como sejam o nível hierárquico, a dimensão da organização, a cultura organizacional ou o grau de autoridade, entre outros.

Qualquer indivíduo que trabalhar e desenvolver as suas capacidades poderá vir a exercer o papel de liderança. Uma posição defendida também por Goleman (1998), ao defender que a capacidade de liderança existe potencialmente em todas as pessoas, dado que um potencial líder emerge através da experiência e da capacidade para aprender e beneficiar com a experiência.

⁵ Para o desenvolvimento do tema da estabilidade emocional, *vd.*: Goleman, D. Boyatzis R., e McKee, A. (2011) *Os Novos Líderes: A inteligência emocional nas organizações*. 4.^a Edição, Gradiva.

Tabela n.º 1- Traços de Personalidade

TRAÇO	PERMITE QUE O LÍDER
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabalhe com energia, durante horas; ▶ Apresente um alto nível de tolerância ao stress; ▶ Seja competitivo; ▶ Sobreviva em ambientes organizacionais hostis; ▶ Tome decisões espontâneas.
Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transmita confiança; ▶ Influencie positivamente os outros; ▶ Estabeleça objetivos desafiantes; ▶ Seja altamente responsável nas tomadas de decisão; ▶ Seja persistente perante as dificuldades.
Autocontrolo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Controle as emoções; ▶ Se oriente para o futuro, para a mudança organizacional; ▶ Tome iniciativas, seja proactivo; ▶ Reaja calmamente em situações interpessoais mais difíceis.
Maturidade emocional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tenha consciência das suas forças e fraquezas; ▶ Aprenda com os fracassos; ▶ Se oriente para a auto-melhoria; ▶ Seja mais auto-orientado e menos defensivo; ▶ Seja sensível aos outros e ao desenvolvimento organizacional.
Honestidade/integridade	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Seja credível e confiável, atue de acordo com valores; ▶ Assuma a responsabilidade pelas suas ações e decisões; ▶ Lide com os outros de modo franco e não manipulador; ▶ Cumpra compromissos; ▶ Incentive a colaboração, a cooperação, a lealdade e o empenho das outras pessoas.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Deseje alcançar o êxito; ▶ Procure oportunidade nos problemas e obstáculos; ▶ Manifeste vontade de assumir responsabilidades; ▶ Resolva problemas; ▶ Seja assertivo, imponha a disciplina; ▶ Obtenha apoio na tomada de decisão; ▶ Desenvolva e fortaleça as pessoas, os relacionamentos interpessoais; ▶ Atinja os objetivos pessoais e organizacionais.

Fonte: Adaptado de Kirkpatrick & Lock (1991), *cit.* por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 342)

Já para Stogdill (1948) referenciados por Ferreira & Martinez (2008, pp. 180), «o perfil da personalidade não era a única variável que interferia ao nível do papel da liderança», concluindo «que o desempenho do líder era altamente influenciado pelas características e condicionantes do meio», manifestando-se diferenças entre líderes e não líderes e evidenciando-se que «a importância relativa dos diferentes traços depende das situações».

Tabela n.º 2 - Competências de Liderança

COMPETÊNCIAS	CARATERÍSTICAS
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conhecimento de técnicas e equipamentos inerentes às funções que gere; ▶ Conhecimento especializado para o desenvolvimento organizacional; ▶ Planeamento e organização do trabalho; ▶ Monitorização e avaliação do desempenho das pessoas.
Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conhecimento do comportamento humano e de grupos; ▶ Capacidade para compreender atitudes e emoções; capacidade para ouvir; moderação e tolerância perante problemas; ▶ Sensibilidade social; mediação nas relações com os vários <i>stakeholders</i>, superiores, subordinados; ▶ Empatia, diplomacia, perspicácia, capacidade de comunicação; ▶ Gestão de equipas.
Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacidade analítica, pensamento lógico; ▶ Intuição, reconhecimento de tendências, deteção de oportunidades e identificação de problemas; ▶ Análise e compreensão do comportamento organizacional; ▶ Tomada de decisões em ambientes ambíguos.

Fonte: Adaptado de Yulk (1998) e de Zaccaro *et al.* (2000), *cit.* por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 343)

Para Bilhim & Castro (1997, pp. 59), «traços como inteligência, autoconfiança, domínio, nível elevado de energia, conhecimentos técnicos das tarefas são fatores que parecem estar associados à liderança» Não obstante, a teoria dos traços de personalidade denota algumas lacunas, na medida em que não interrelaciona causa e efeito. Todavia, há uma questão que permanece por responder: «O líder é ou torna-se autoconfiante, construindo ele mesmo o traço?» Os mesmos autores referem ainda que esta teoria «não tem em conta os fatores situacionais».

1.2.2. Teoria Comportamental

A partir da década de 1950, novos estudos sobre a liderança (Bilhim & Castro, 1997; Ferreira & Martinez, 2008) vieram admitir novas variáveis nas características inerentes ao líder.

Surgem então as teorias comportamentalistas, que pretendem averiguar da possibilidade de se formar um líder. Se a abordagem anterior se focalizava na possibilidade de um líder nascer como tal, esta interroga-se sobre o que é necessário para formar um líder.

A abordagem comportamental levou à introdução de duas dimensões fundamentais, como sejam a consideração e a estrutura: «A primeira dimensão remete para uma maior orientação

para as pessoas, enquanto a estrutura prima essencialmente por um comportamento orientado para a tarefa e pela atribuição de papéis aos subordinados» (Yulk, 1994, citado por Ferreira & Martinez, 2008, pp. 181).

Este autores salientam ainda que, por consideração, se deve entender a capacidade de determinar «até que ponto os comportamentos do grupo são ponderados por confiança e transmissão de afetos», bem como em que medida se caracterizará «pela procura de ambientes e climas socialmente favoráveis»⁶, com o líder a surgir então «como o construtor de ambientes organizacionais que fomentem a remoção de barreiras mentais e promovam a adoção de novas mentalidades ajustadas à envolvente» (Rego & Cunha, 2003, citados por Ferreira & Martinez, 2008, pp. 181).

De ter em conta que um comportamento orientado para a tarefa e por objetivos «tem em vista o alcance dos propósitos inicialmente traçados pelo e para o grupo» (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 181).

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 348), quando orientado para a tarefa, «o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados tendo em vista o alcance dos objetivos» e «a orientação para as pessoas/relacionamentos», o que o leva a agir «de modo amistoso e apoiante, preocupando-se com os subordinados e o seu bem-estar».

Alguns estudos das universidades do Michigan e do Ohio (de acordo com Bilhim & Castro, 1997) concluíram que os líderes que evidenciam estas características são mais eficazes no planeamento, organização e supervisão das tarefas, estando também mais predispostos a apoiar e suportar os subordinados. Com efeito, tais líderes «manifestam maior interesse pelo clima e ambiente de trabalho, como também pelo estabelecimento de objetivos e pela articulação entre o desenvolvimento das funções e o desempenho dos trabalhadores» (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 181), designadamente ao nível da mentoria e da formação.

O estudo da universidade do Ohio salienta que «os líderes que revelam elevado nível nestas duas dimensões tendem a obter maior realização e satisfação dos seus subordinados do que aqueles que mostram níveis mais baixos» (Bilhim & Castro 1997, pp. 60).

⁶ Para uma abordagem específica do clima organizacional deverá consultar-se, na pág. 44 do presente trabalho, o ponto 2. *Comportamento Organizacional, Clima Organizacional e Contrato Psicológico.*

Já as conclusões do estudo da universidade do Michigan abonam em favor do líder «cujo comportamento se encontra orientado para a relação interpessoal com os subordinados» (Bilhim & Castro, 1997, pp. 60). Com efeito, este encontra-se associado a grupos de trabalho mais produtivos e a trabalhadores mais satisfeitos.

Tais abordagens vieram dar origem àquelas que Likert (1971) designa por teorias universais, nas quais se verifica uma interligação entre a orientação para a tarefa e, num cenário de liderança participativa, a orientação para as pessoas. Na lógica deste modelo, a eficácia aumenta à medida que as organizações migram de sistemas autocráticos para outros de cariz participativo. Por outras palavras, um sistema em que se deixa de gerir através de regras autoritárias e descendentes, optando-se por conferir voz aos subordinados, que, assim, passam a ser ouvidos e a participar na tomada de decisões (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Também Blake e Mouton (1964), citados por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 348) se debruçam sobre esta problemática, salientando que «cada orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança»:

- a) a orientação para as pessoas resulta em maior satisfação e empenho dos subordinados e suscita um mais forte espírito de equipa;
- b) a orientação para as tarefas origina melhor compreensão das exigências do papel, melhor coordenação dos subordinados e utilização mais eficiente dos recursos.

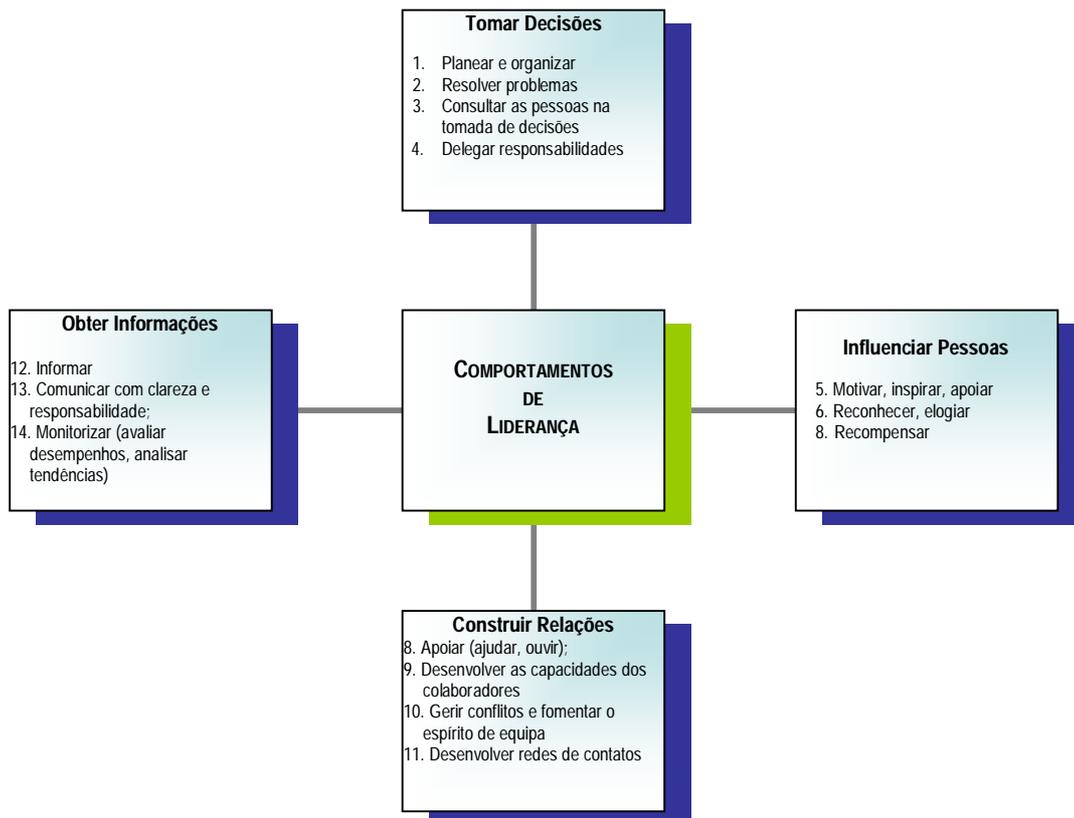
A compreensão dos fatores que conduzem à eficácia dos líderes promoveu uma evolução da teoria, levando alguns autores, como Kim e Yukl (1995), a defenderem que aos dois comportamentos mencionados (orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento) se deverá acrescentar um terceiro: a orientação para a mudança.

Os autores mencionados acrescentam a esta nova orientação comportamentos como atitudes proactivas, visão apelativa, definição de estratégias inovadoras e encorajamento, potencializando o desenvolvimento, o apoio e a implementação de mudanças sempre que estas se revelarem necessárias.

Estes comportamentos orientados para a mudança «são necessários para interpretar os eventos externos, facilitar melhorias incrementais, desenvolver capacidade de aprendizagem e preparar a organização para mudanças futuras» (Pina e Cunha *et al.* 2007, pp. 350).

Importa salientar que os comportamentos e a atitude reveladores dos líderes são a inspiração para os seus seguidores, com os subordinados a esperarem que os seus superiores definam o modelo a seguir, que os inspirará e encorajará e lhes conferirá a motivação necessária para a execução das suas tarefas e para o seu desenvolvimento pessoal. (Figura 1)

Figura 1 - Comportamentos de Liderança



Fonte: Adaptado de Kim e Yukl (1995); Yukl (1998), *cit.* por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 350)

Autores como Bales & Slater (1995) e Halpin & Winer (1957), citados por Ferreira & Martinez (2008, pp. 181) sublinham que «quando o comportamento do líder se orienta «para os objetivos do grupo», também os subordinados assumem uma postura de liderança, na medida em que:

a) Desenvolvem ações para manter a coesão e o desenvolvimento do grupo;

b) Procuram criar dinâmicas facilitadoras do desempenho das tarefas e, naturalmente, o alcance dos objetivos.

Todavia, os modelos comportamentalistas parecem negligenciar os fatores situacionais, que poderão determinar o sucesso ou o fracasso. Deste modo, será pertinente questionar se o líder, numa determinada situação, poderia ter sido ou deixado de o ser numa outra?

1.2.3. Teorias Contingenciais e Situacionais

Na evolução do conceito de liderança outras abordagens procuraram focalizar-se em contextos reais, tentando identificar variáveis contingenciais e situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança.

Por um lado, a procura da identificação das características dos líderes altamente eficazes leva ao evidenciar de novos indicadores, justificando-se, desta forma, a emergência de novas abordagens, como seja a contingencial de Fiedler.⁷

Por outro lado, a insatisfação crescente quanto à força dos modelos precedentes, bem como no respeitante ao interesse prático dos mesmos, conduziria à investigação dos fatores situacionais (Hersey & Blanchard)⁸.

1.2.3.1. O Modelo Contingencial de Fiedler

Este modelo integra três elementos:

- a) O estilo de liderança;
- b) O desempenho do grupo;

⁷ Autor referenciado em diversos estudos sobre liderança (Pina e Cunha *et al.* (2007); Ferreira & Martinez (2008); Chiavenato (2005); Bilhim & Castro (1997), entre outros.

⁸ Autores referenciado em diversos estudos sobre liderança (Pina e Cunha *et al.* (2007); Ferreira & Martinez (2008); Chiavenato (2005); Bilhim & Castro (1997), entre outros.

c) Os níveis de poder/posição situacional.

O primeiro elemento explicita a relação entre líderes e os colaboradores, medida pelo *Least Preferred Co-Worker* (LPC), um instrumento que inclui 18 características. Permite aos líderes refletir acerca das características que mais e menos apreciam nos seus colaboradores e, dependendo do resultado final, poderá originar líderes que valorizam o sucesso dos trabalhadores, ou, porventura, evidenciar líderes que valorizam o sucesso na execução das tarefas (Ferreira & Martinez, 2008).

Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 351) presume que «uma baixa cotação reflete que o líder é prioritariamente orientado para as tarefas e só depois para o relacionamento, denota menor complexidade cognitiva e distanciamento psicológico». Por sua vez, «uma elevada cotação manifesta uma orientação prioritária para o relacionamento, maior complexidade cognitiva e aproximação psicológica». Este segundo aspeto revela uma liderança voltada para a expressão dos motivos e necessidades pessoais.

O segundo elemento, o desempenho do grupo, incide sobretudo na estruturação da tarefa, conferindo maior importância à sua operacionalização e desenvolvimento. Aqui, o importante será compreender o nível de desenvolvimento, a clareza e a forma como são expostos os objetivos, assim como, a oportunidade de encontrar vias alternativas para atingir a solução. (Ferreira & Martinez, 2008).

Para Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 351) o desempenho do grupo depende da eficácia do líder. A relação entre o tipo de liderança e a evolução do grupo no desempenho das tarefas pressupõe a influência do terceiro elemento. Ou seja, «a relação é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações líder-membros; quanto maior for a posição de poder do líder (mais poder de influência nos colaboradores) e quanto mais estruturada for a tarefa (o líder tem mais facilidade em dirigir e monitorizar o desempenho)».

Por último, o modelo contempla vários níveis de poder, que representam a capacidade e a autonomia que o líder detém para compensar ou repreender os seus subordinados.

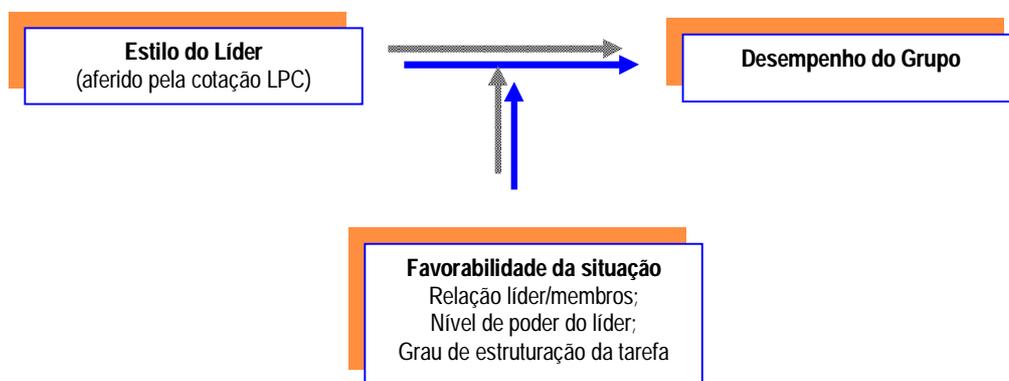
Este modelo exemplifica que as situações mais favoráveis surgem quando o líder detém um elevado LPC, o seu nível de estruturação da tarefa é elevado e as relações de poder são

positivas. Por outro lado, LPC baixos, níveis de estruturação de tarefa reduzidos e fraca posição de poder resultam numa baixa favorabilidade situacional.

Segundo Fiedler (1970), citado por Ferreira & Martinez (2008, pp. 183), «líderes motivados para a tarefa (baixo LPC) apresentam uma liderança mais eficaz perante atividades de controlo elevado; em contrapartida, líderes com elevado LPC, mais motivados para o relacionamento, desenvolvem uma maior eficácia em situações de controlo moderado». Em situações de baixa favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. (Figura 2)

Bilhim & Castro, (1997, pp.62) referem Fiedler (1970) em que afirma que, «quanto melhor for a relação com os membros do grupo, mais estruturada for a função e mais forte for a posição de poder, de mais influência o líder disporá». O autor conclui também que «os líderes orientados para a tarefa são bem-sucedidos tanto em situações favoráveis quanto em situações desfavoráveis». Todavia, pelo contrário, «líderes orientados para o relacionamento são bem-sucedidos nas situações intermédias, nem favoráveis nem desfavoráveis para os líderes».

Figura 2— O Modelo Contingencial de Fiedler



Fonte: Adaptado de Fiedler (1996), cit. por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 351)

1.2.3.2. O modelo Situacional de Hersey & Blanchard

De acordo com a liderança situacional, não existe um modo único e ideal para influenciar as pessoas. «O estilo de liderança que deverá ser adotado com determinados indivíduos ou

grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar» (Bilhim & Castro, 1997, pp. 62).

Este modelo admite duas variáveis:

- a) O comportamento do líder, que cruza a orientação para as tarefas com a orientação para o relacionamento;
- b) A maturidade dos subordinados, integrando dois tipos:
 - Maturidade no cargo, englobando aspetos como conhecimentos, experiências, competência para executar a função;
 - Maturidade psicológica, envolvendo fatores como a autoconfiança, o empenho e a motivação para executar a função.

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 354), «um colaborador maduro é aquele que sabe e deseja assumir responsabilidades», partindo-se do pressuposto de que «a maturidade diz respeito à tarefa em causa e não à personalidade do indivíduo». Acima de tudo, «a essência deste modelo reside na proposta segundo a qual os líderes devem ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos subordinados».

O líder, dependendo do nível de maturidade dos seus colaboradores, poderá adotar intervenções de desenvolvimento diversas. Exemplificando, se o objetivo é elevar o grau de maturidade de um colaborador, o líder pode baixar o grau de poder e delegar algumas responsabilidades.

Por outro lado, «se o subordinado revelar um bom desempenho, deve ser recompensado, elogiado e apoiado emocionalmente. Isto permitirá uma reprodução de tal desempenho, levando o subordinado a adquirir «autoconfiança, esforçando-se sempre no seu melhor, tornando-se, assim, mais responsável e maduro» (Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 354).

A posição situacional em que se encontram os subordinados irá diferenciar a relação com o líder, ou seja, o nível hierárquico com que se deparam é um aspeto a ter em conta, dado que, dependendo da posição, e se esta se localizar nos níveis hierárquicos mais baixos, a orientação

predominante será para as tarefas, enquanto se for orientada para os comportamentos, para as pessoas, o nível hierárquico será mais superior (Blank *et al.*, 1990; Fernandez & Vecchio, 1997; citados por Pina e Cunha *et al.*, 2007).

O modelo situacional Hersey & Blanchard fornece aos líderes margens de ação conforme as situações. Ou seja, parte-se do pressuposto de que «o líder adaptará o comportamento à situação, preconizando a flexibilidade comportamental». Comparando com o modelo de Fiedler, «a eficácia do líder é fundamentalmente resultante da seleção da pessoa certa para determinada situação, ou então, pela produção de mudanças sobre a situação de modo a ajustá-la ao líder». Se o modelo de Fiedler institui que «é necessário ensiná-los a reconhecerem-se a si próprios e a fazerem engenharia situacional», já o modelo Hersey & Blanchard sugere que «os líderes devem aprender a identificar as situações e a adotar os comportamentos a elas ajustados» (Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 355) (Tabela n.º 3).

Tabela n.º 3 - Níveis de Maturidade, Estilos de Liderança e Comportamentos

Níveis de maturidade dos subordinados	M4 — Maturidade alta É empenhado e competente. (é capaz, com vontade)	M3 — Maturidade moderada Não é empenhado, mas é competente. (é capaz, sem vontade)	M2 — Maturidade baixa e moderada É empenhado, mas Incompetente. (incapaz, com vontade)	M1 — Maturidade baixa Não é empenhado nem competente (incapaz, sem vontade)
Estilos de liderança	E4 — Delegar Delega Observa Monitoriza (Responsabilizar)	E3 — Partilhar Participativo Encoraja Colabora Compromete (Partilha de ideias na tomada de decisão)	E2 — Persuadir Explica Clarifica Persuade (Influencia explicando o «porquê»)	E1 — Determinar Ordena Dirige Estabelece (Diz o que fazer, quando e como; fornece instruções específicas)
Comportamento orientado para a tarefa	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comportamento orientado para o relacionamento	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1989), *cit.* por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 354)

1.2.4. Teorias Carismáticas, Transformacionais e Transacionais

Por mais complexos que sejam os modelos ou teorias, existem sempre variáveis adicionais e importantes que não são consideradas. Bryman (1992), citado por Ferreira & Martínez (2008)

frisa que, a partir da década de 1980, numa altura em que a validade dos estudos sobre a liderança era posta em causa perante algumas incertezas e inconsistências, surge a definição de carisma, um aspeto de personalidade associado à relação do líder com os seus seguidores.

1.2.4.1. Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática parte do pressuposto de que «os seguidores atribuem a outro indivíduo capacidades extraordinárias ou heroicas quando observam certos comportamentos. Se o carisma é desejável, poderá perguntar-se então: nasce-se carismático ou aprende-se a sê-lo?» (Bilhim & Castro, 1997, pp. 65-66).

Max Weber (1947) recorreu ao termo “carisma” como «um dom de inspiração, como uma forma de influência baseada, não na tradição nem na autoridade formal, mas nas perceções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades» (Pina e Cunha, *et al.*, 2007, pp. 364).

Caraterísticas como espírito de persistência, esforço e resistência à frustração surgem geralmente associadas a líderes de sucesso, o que lhes proporciona a ascensão para o comando. A credibilidade que demonstram na apresentação dos objetivos, na antevisão do futuro, permite-lhes estimular e alimentar projetos em torno de todos os membros do grupo, ou seja «procuram transmitir um projeto empolgante que integre todos os colaboradores em redor do mesmo» (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 185).

Existe uma profusão de teorias em redor do tema, como a de House (1977) citado por Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 364) a destacar-se como umas das mais expressivas. Coloca em evidência diversos aspetos como sejam (Tabela n. 4):

- a) Traços do líder;
- b) Comportamentos do líder;
- c) Situações facilitadoras.

Tabela n.º 4 - Fatores Característicos do Carisma

TIPOS DE FATORES	CARACTERÍSTICAS
Traços do líder	Dominante; Necessidade de poder; Elevada autoconfiança; Convicto nos seus valores.
Comportamentos do líder	Demonstra competência; Demonstra uma visão apelativa do futuro, inspirando entusiasmo e empenho nos seguidores; Exemplo a seguir; Comunica elevadas expectativas, expressando confiança; Desperta interesse e esforço nos seguidores.
Condições facilitadoras	Possibilita o desenvolvimento da competência, a responsabilidade e de motivação nos seus seguidores.

Fonte: Adaptado de House (1977), *cit.* por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 366)

Estes elementos têm efeitos sobre os seguidores, permitindo ao líder desempenhar um papel importante no modo como as condições são rececionadas no espírito dos seguidores. O líder carismático assume um poderoso papel de influência e inspiração nos subordinados, levando-os a acreditar que é possível ultrapassar os próprios limites, que é possível ir além das limitações pessoais, bastando apenas acreditar.

Segundo Klein & House (1995, citados por Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 365), «a liderança carismática resulta da interação entre os traços de personalidade (forte motivação para o poder, autoconfiança), o comportamento evidenciado (visão apelativa, autossacrifício), as características dos seguidores (necessidade de liderança) e as características da situação/ambiente».

Para criar relações carismáticas, não basta aos líderes demonstrar comportamentos inspiradores aos seus seguidores, sendo igualmente fundamental dar-lhes a oportunidade de demonstrar competência, partilhar visões e valores.⁹ A teoria carismática focaliza-se nos aspetos afetivos, na ligação emocional dos seguidores com a missão e os valores, evidenciando-se que a motivação dos seguidores resulta da ligação emocional que o líder

⁹ Para o aprofundamento da temática, sugere-se: Kouzes, J. Posner, B. (2009), *O Desafio da Liderança*. Caleidoscópio Edições, Lisboa.

detém sobre os seus seguidores e na forma como transmite segurança, autoestima e credibilidade no respeitante à missão e aos valores organizacionais (Kouzes & Posner, 2009).

Todavia, importa salientar que «a liderança carismática poderá não ser exigida em todas as situações para obter elevados níveis de produtividade». De qualquer modo, «revela-se particularmente necessária quando existe no trabalho uma componente ideológica forte» (Bilhim & Castro, 1997 pp. 66).

Para Kotter (1988) o esforço de mudança organizacional não dependerá do líder carismático, mas de uma equipa de dirigentes. «Uma pessoa, mesmo um extraordinário líder com enorme carisma, nunca é suficientemente forte para provocar mudança por si só. [...] Tal não irá suceder se não houver uma equipa forte com uma visão clara de topo, apoiada num grupo de líderes independentes» (Bilhim & Castro, 1997 pp. 66).

Em suma, Ferreira & Martinez (2008, pp.189) defendem que «o comportamento do líder carismático é pautado pelas sensibilidades às ameaças do meio, possuindo aptidões para encontrar aspetos e vantagens competitivas em áreas e domínios não explorados». Além do mais, «as pessoas com estes perfis analisam as verdadeiras necessidades dos subordinados e procuram criar condições que levam todos os colaboradores a acreditar no projeto». Citando, ainda, Kotter (1988) «os líderes carismáticos desenvolvem um poder comunicacional que lhes confere uma capacidade de influência que amplia uma ideia unipessoal num projeto organizacional».

1.2.4.2. Teoria Transformacional e Transaccional

O crescimento e desenvolvimento das organizações vai além da produção e das vendas. Para efetivamente ascenderem necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a esforçar-se além das suas capacidades, adotando comportamentos únicos, voluntários e inovadores.

Para isso, os subordinados necessitam de se sentir satisfeitos, motivados, de confiar na organização e nos seus líderes e nas tomadas de decisão; não obstante, necessitam de se sentir

reconhecidos e, acima de tudo, de sentir que alguém se preocupa com o seu bem-estar, bem como que se mantenham as disposições vigentes do “contrato psicológico”¹⁰.

É neste contexto que surge a liderança transformacional, a qual se «refere ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização, conseguindo, assim, obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos» (Peters, 2001; *cit.* Pina e Cunha *et al.* 2007, pp. 371).

Burns (1978), defende que o processo transformacional eleva a motivação e a moral para níveis superiores: «Estes líderes promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como justiça, liberdade, humanismo, e não através de emoções como o medo, cobiça, inveja e ódio» (Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 372).

Já para Bass (1985), mentor destas ideias, a presente teoria assume duas variantes, devendo distinguir-se a liderança transformacional da liderança transacional.

A primeira exerce efeitos sobre os seguidores: «Estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos inovadores» (Pina e Cunha *et al.* 2007, pp. 372). Para alcançar estes efeitos, o líder:

- a) Torna os seguidores mais conscientes da importância dos objetivos;
- b) Induz os seguidores a transcenderem os seus autointeresses em prol do grupo ou organização;
- c) Ativa as necessidades de mais elevada ordem.

No que respeita à liderança transacional, esta «envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência». Desta forma, o líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-os acerca de como satisfazê-las em troca do seu trabalho e desempenho» (Pina e Cunha *et al.* 2007, pp. 372).

¹⁰ Acerca do contrato psicológico, *vd.*, na pág. 44 do presente trabalho o ponto 2.3.

Embora Bass (1999) distinga estes dois processos, esclarece que são complementares. O uso conjunto de ambos poderá revelar-se eficaz, ainda que em situações distintas. O processo transformacional será mais evidente em situações de implementação organizacional ou períodos de mudança, enquanto o transacional exercerá maiores efeitos em períodos de evolução lenta e ambientes mais estáveis. (Tabela n.º 5)

Tabela n.º 5 - Componentes da Liderança Transacional e Transformacional

TIPO	COMPONENTES	EXPLICAÇÃO
Transformacional	Carisma	O líder adota comportamentos que ativam as emoções, reforçam laços, estimula e influenciam a confiança;
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e otimista;
	Estimulação intelectual	Fomenta o espírito inovador/criativo dos seguidores;
	Consideração individualizada	Reconhece as suas crenças e valores; O líder atende às necessidades dos seguidores, apoia-os, encoraja-os e delega-lhes responsabilidades.
Transacional	Recompensas	O líder clarifica o seguidor acerca daquilo que deve ser feito para atingir a recompensa;
	Gestão ativa/passiva	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores; Adota ações de melhoramento;
	Não-liderança	O líder aguarda pelo desenvolvimento das ações para agir; O líder não influencia os seguidores (<i>laissez-faire</i>).

Fonte: Adaptado de Bass (1999), cit. por Pina e Cunha *et al.* (2007, pp. 373)

Num ambiente de liderança transformacional, Bass (1999) frisa a importância do carisma. Com efeito, os líderes transformacionais procuram fortalecer os seus seguidores, mas alguns líderes carismáticos procedem em sentido oposto, persuadindo a lealdade pessoal.

Os líderes transformacionais induzem os seus seguidores a identificarem-se com os objetivos e valores, ativando as suas emoções e tendendo a relacionar-se mais positivamente com o desempenho individual e a eficácia organizacional. Os seguidores, por sua vez veem os líderes como mentores, como um exemplo a seguir. No entanto, enquanto os líderes transformacionais se encontram em qualquer nível da organização, já os carismáticos são mais raros.

Quanto à liderança transacional, é de salientar os efeitos positivos que aporta no respeitante ao sistema de recompensas. Bass & Choi (2000) defendem que os líderes mais eficazes são transacionais e transformacionais em simultâneo. Mais concretamente, «a liderança

transformacional incrementa a eficácia transacional, não a substitui» (Pina e Cunha *et al.* 2007, pp. 373).

Na verdade, «as qualidades dos líderes transformacionais são afetadas pelas experiências de infância, pela educação, podendo mesmo dar-se o caso de causas hereditárias poder estarem na sua origem». Isto porque «a liderança transformacional está positivamente associada aos laços emocionais infantis» (Popper *et al.*, 2000, citados por Pina e Cunha *et al.*, 2007, pp. 374).

2. Comportamento Organizacional, Clima Organizacional e Contrato Psicológico

«[Quando as pessoas trabalham por vocação], o trabalho é um fim em si mesmo, o que está normalmente associado à crença de que o trabalho contribui para um bem maior e faz um mundo um lugar melhor»

WRZESNIEWSKI (2003)¹¹

A melhor forma de os líderes estarem em condições de compreender, interpretar e até gerir aspetos do comportamento passará por um melhor conhecimento dos fatores que o poderão influenciar.

As aptidões técnicas são, sem dúvida, importantes para os líderes, mas não bastam para garantir a sua eficácia ou eficiência. Conseguir resultados através da colaboração de outras pessoas exige que o líder consiga comunicar, motivar, gerir e coordenar esforços individuais e de equipas. Para o conseguir, deverá estar preparado com um conhecimento tão profundo como possível acerca das variáveis condicionantes do comportamento.

Como salienta Yulk (1989), citado por Ceitil (2004, pp. 44), «a liderança corresponde a processos de influência exercidos por alguém [um líder], que têm como consequências comportamentos de envolvimento dos liderados». Consecutivamente, «o líder enfatiza ações diretamente orientadas para uma influência intencional do comportamento das pessoas, com vista a dinamizá-las para práticas de sucesso».

2.1. O Comportamento Organizacional

Para Chiavenato (2009, pp. 15), «o comportamento organizacional permite que se visualize a organização como uma totalidade que interage com o seu ambiente e dentro da qual interagem

¹¹ Citado por Rego & Cunha (2010, pp. 83)

os seus componentes, entre si e com as partes relevantes do ambiente», daqui resultando que «o nível organizacional pode ser visto como categoria ambiental do comportamento individual¹²».

As organizações revelam-se ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos, dado que «as organizações são pessoas; organizações são grupos; organizações são membros; e líderes geram pessoas; líderes geram organizações; líderes são membros da organização. [...] Se as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas e dos seus comportamentos será essencial para a organização» (Chiavenato, 1998, pp. 70).

Deste modo, segundo Chiavenato (1998, pp. 70) as diferenças individuais assentam «nas suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, etc.».

Nas interações humanas, ambas as partes se envolvem mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Face às limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperar umas com as outras para alcançar certos objetivos, que não poderiam ser atingidos por via da ação individual isolada.

Para Barnard (1971), citado por Chiavenato (2009, pp. 17), «a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas». Daqui resulta que «a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização».

Daí que «a disposição de contribuir com ação significa, sobretudo, a disposição para sacrificar o controlo da própria conduta em benefício da coordenação» [...], «varia de individuo para individuo em função das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos» (*op. cit.*, pp. 17).

Mediante análise segundo Robbins (2008), deverá entender-se por comportamento organizacional a observação das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações. Trata-se de uma questão de suma relevância, dado que o comportamento

¹² Por «comportamento individual» poderá entender-se a compreensão dos diversos fatores constituintes da natureza humana, como sejam o comportamento, a motivação, a satisfação ou a aprendizagem, entre outros. (Chiavenato, 2009, pp. 13)

influencia o desempenho da organização, surgindo associado à satisfação das pessoas e ao seu relacionamento com os outros.

O desempenho das organizações e a eficácia dos líderes são frutos de numerosos fatores, cujo controlo e compreensão plena são inviáveis. Consequentemente, será necessário usar da prudência, da sensatez e da sabedoria para compreender as limitações do poder dos líderes e o seu impacto na vida organizacional.

O comportamento organizacional segue os princípios do comportamento humano, dependendo de fatores internos (caraterísticas de personalidade) e de fatores externos (Figura 3). O ambiente comportamental é aquele que a pessoa percebe e interpreta no que respeita ao seu ambiente externo; ou seja, trata-se do ambiente relacionado com as suas necessidades atuais (Chiavenato, 2009).

Figura 3 - Fatores de Influência do Comportamento Organizacional



Fonte: Chiavenato (2009, pp. 72)

Embora os fatores internos assumam grande importância, como as pressões das chefias, as influências dos colegas de trabalho, não se poderá deixar de ter em conta, entre os fatores externos influenciadores do comportamento das pessoas, questões como as mudanças organizacionais, as condições ambientais, entre outros. Em suma, toda uma panóplia de fatores suscetíveis de influenciar o comportamento do indivíduo na organização.

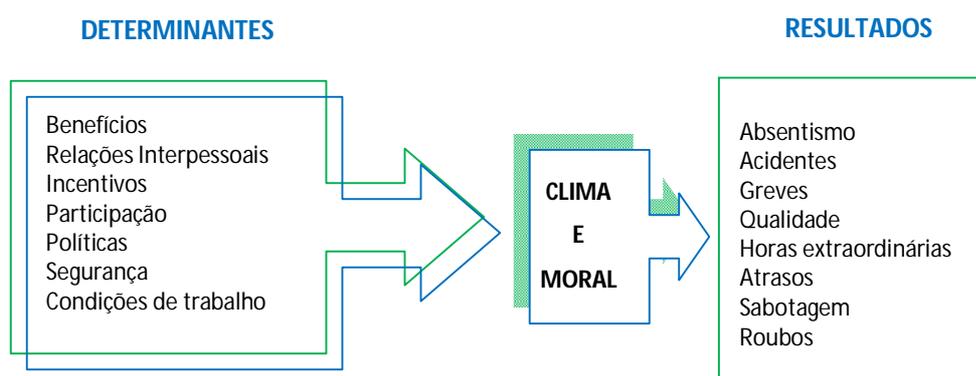
O comportamento das organizações depende de diversos elementos. Likert (1971), citado por Chiavenato (2009, pp. 61) considera «como variáveis intervenientes fatores como: qualidade

da organização humana, nível de confiança e interesse, motivação, lealdade e capacidade de a organização comunicar abertamente, interagindo efetivamente e alcançando decisões adequadas».

Chiavenato (2009, pp. 61) salienta que, tais variáveis «refletem o estado interno e a saúde da organização». A avaliação da eficácia comportamental encontra-se fortemente associada ao clima e à moral e, conseqüentemente, aos aspetos que o orientam. Likert (1971), Chiavenato (2009), sugere que no comportamento organizacional são importantes os seguintes aspetos (Figura 4):

- Capacidade de administrar a força do trabalho;
- Moral e satisfação no trabalho;
- Relações interpessoais;
- Relações entre chefias departamentais;
- Percepção dos líderes em relação aos objetivos organizacionais;
- Eficácia organizacional na adaptação ao ambiente externo.

Figura 4 - Clima e Moral: Determinantes e Resultados



Fonte: Chiavenato (1987, pp. 62)

O modelo de Likert (1971) salienta que os comportamentos dos indivíduos influenciam o comportamento organizacional. Considera, que «as características organizacionais, particularmente as suas práticas de gestão, a sua estrutura e o seu estilo de liderança, eram determinantes das atitudes, das motivações e das decisões dos seus membros. [...] Com os princípios do modelo da nova administração de Likert, a organização cria um contexto que move atitudes de elevada satisfação e motivação por parte dos seus membros. Atitudes que, por sua vez, promovem comportamentos de elevada produtividade e envolvimento com os objetivos da organização» (Chambel & Curral, 1995, pp. 111).

Em suma, «para compreender o comportamento das pessoas é necessário entender que elas vivem e se comportam num campo psicológico e que procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao meio ambiente» (Chiavenato, 1998, pp. 105).

Os diversos fatores situacionais e comportamentos adotados pelas pessoas refletem o clima da organização sendo que será «necessário ter sempre em conta que para uns, o clima é visto como razoável, e para outros é menos positivo, o que dificulta o consenso quanto à introdução das políticas de gestão a adotar, nomeadamente na gestão de pessoas» (Ferreira & Neves *et al.*, (2008, pp. 307).

Com efeito e segundo Katz & Kahn, (1970) o clima organizacional reflete o universo da organização, o tipo de pessoas que a organização atrai, as metodologias de trabalho e *layout* físico, os processos de comunicação e o tipo de liderança exercida nos diversos níveis hierárquicos. Posto isto, subsiste uma questão: como se define o clima e de que forma poderá este influenciar o desempenho e comportamento dos indivíduos e a produtividade das organizações?

2.2. Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional remete para «um conjunto de práticas organizacionais, objetivamente avaliadas e que são a expressão do funcionamento e regularidade durante um período de tempo» (Neves, 2000 pp. 26).

Segundo Schneider & Reichers (1983), citado por Puente-Palacios & Almeida (2002, pp. 96) «a conceção do clima organizacional resulta da participação de um conjunto de caraterísticas

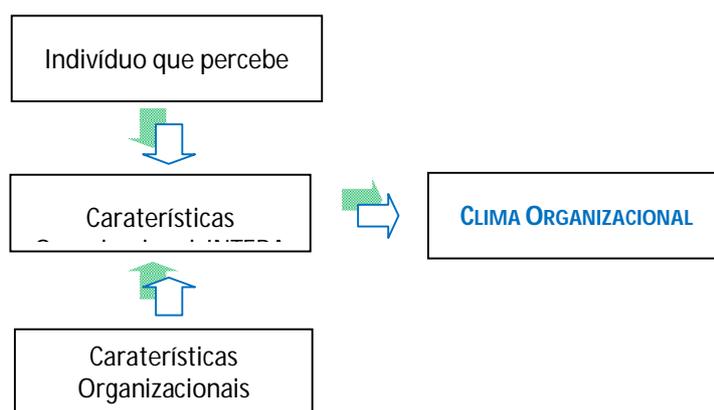
objetivas da organização, que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que dela fazem parte». Os autores citados consideram também que «as organizações e os seus grupos possuem climas com influência na produtividade e nas relações interpessoais evidenciadas pelas pessoas», sem se dever menosprezar «a relevância que o papel interação “*pessoas-situação*” detém na construção do clima organizacional».

Bergamini & Coda (1997), citados por Gonzalez & Oliveira *et al.* (2011, pp. 3), expressam que «o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estariam efetivamente sendo concedidas as necessidades da organização e das pessoas».

A sobrevivência das organizações depende da lealdade dos clientes. Esta não lhes poderá ser solicitada se eles não se sentirem satisfeitos com os funcionários. Para isso, os funcionários deverão ser leais, sendo que será importante construir o clima organizacional, que se constitui como o meio ambiente psicológico da organização.

«O clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento» (Litwin, 1971, citado por Chiavenato, 1998, pp. 91) (Figura 5).

Figura 5 - Perspetiva Interacionista sobre a Formação do Clima Organizacional



Fonte: Ferreira & Neves (1996, pp. 311)

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, de forma a que seus padrões sejam conservados. Sendo assim, deduz-se que o clima será uma importante variável, em virtude da sua influência quer sobre os fenómenos organizacionais, quer sobre o comportamento dos indivíduos quando integrados no contexto organizacional.

2.2.1. A Motivação e o Clima Organizacional

A envolvente económico-cultural, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais são determinantes evidentes do clima organizacional. A constante satisfação das necessidades individuais e do equilíbrio emocional é a motivação¹³ principal para o desenvolvimento comportamental do indivíduo, sendo este o processo que conduz à construção do clima organizacional.

Chiavenato (1998, pp. 90) refere que «o conceito de motivação — ao nível individual — conduz ao de clima organizacional — ao nível da organização». Salaria igualmente que «os seres humanos estão constantemente aliciados no ajustamento de várias situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional». Além do mais, «o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes», dado que, «quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional eleva-se e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, e de colaboração...».

Para Maslow (1943), Chambel & Currel (1995), as pessoas comportam-se diferentemente diante de uma situação ou fenómeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou um motivo predominante que guia as suas ações e que acaba por determinar o seu comportamento.

¹³ Ainda que o fenómeno da motivação não seja objeto de estudo do presente trabalho, resulta útil uma breve referência à teoria de motivação de David McClelland. Segundo ela, as razões ou as necessidades humanas são conceitos ligados à motivação e que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação, insatisfação, interesse, expectativa, etc... (Pina e Cunha *et al*, 2007, pp. 158) in *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. RH Editora

As necessidades humanas surgem da interação com o ambiente, com a motivação a constituir-se como uma componente dinâmica no comportamento humano. Por mais que a motivação seja um processo interno ao indivíduo, conclui-se, todavia, que o ambiente contribui para a sua evolução, posto que é a partir dele que os indivíduos constroem a sua realidade.

Para Schneider (1983), a satisfação das necessidades individuais, que poderão ser tanto fisiológicas ou de segurança (necessidades vegetativas) quanto sociais, de estima ou de autorrealização (necessidades superiores), dependem muito do relacionamento interpessoal com as pessoas que estão em níveis hierárquico superiores (liderança), as quais são responsáveis pela compreensão das motivações individuais de cada funcionários, assim como das suas necessidades e do conseqüente ajustamento comportamental de cada indivíduo.

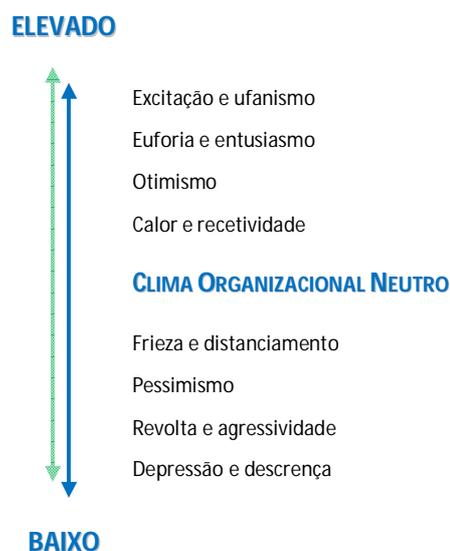
Relativamente à gestão de clima, Matos (1993), afirma que existem certos elementos que podem interferir no ambiente interno da organização, e que podem tanto motivar quanto estimular e/ou satisfazer, ou não, os colaboradores.

Diz-nos também Chiavenato (2009, pp. 97) que: «as pessoas estão continuamente aliciadas a ajustar uma variedade de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter o equilíbrio emocional. Esse ajustamento não se referencia somente à satisfação das necessidades fisiológicas ou de segurança, mas também se refere à necessidade de pertencer a um grupo social de estima e de autorrealização. [...] Daí o tema clima organizacional, dado o ambiente interno existente entre os membros da organização e os seus superiores. O clima organizacional está intimamente ligado ao grau de motivação dos seus participantes».

Quando o grau de motivação é elevado, existe um clima de satisfação, interesse e colaboração. Inversamente, quando existe frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a ser mais baixo, caracterizado por estados de apatia, desinteresse, levando por vezes à depressão (Figura 6).

«A satisfação das necessidades superiores depende muito das outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam posições de autoridade» (Chiavenato, 1987, pp. 98).

Figura 6 - Níveis de Clima Organizacional



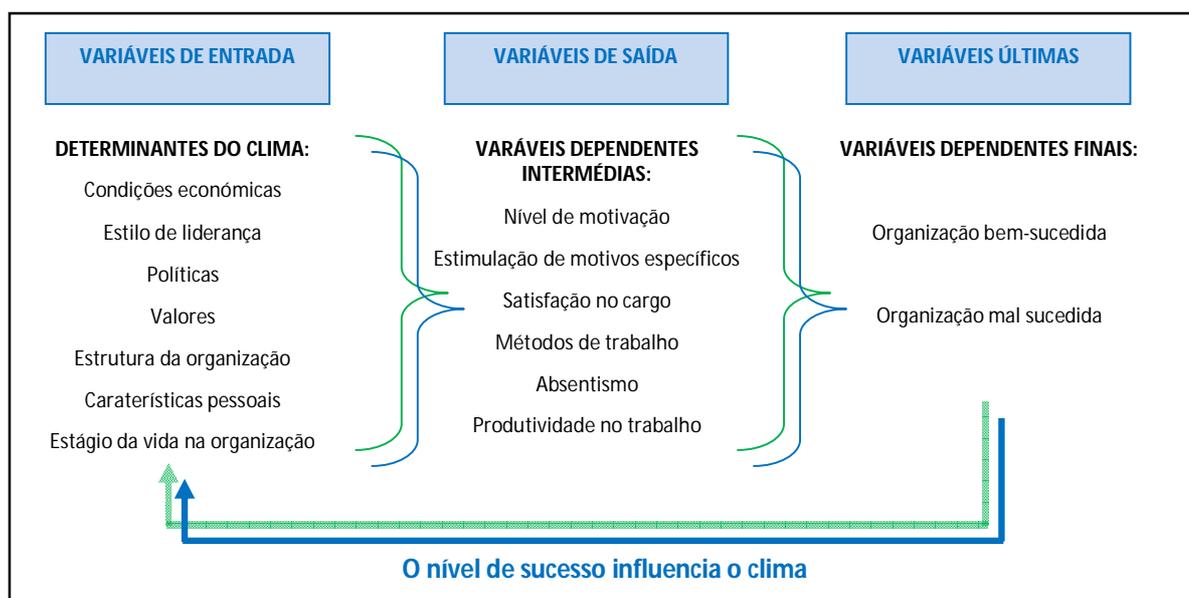
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos indivíduos, podendo ser descrito como a qualidade do ambiente organizacional percebida por cada indivíduo, a qual irá influenciar o seu comportamento dentro da organização.

Atkinson (1964), citado por Chiavenato (1987, pp. 98), partindo de um modelo delineado com vista ao estudo do comportamento motivacional, considera que «existem dois determinantes situacionais ou ambientais da motivação: a expectativa e o valor do incentivo. Se, por «expectância», se deve entender «a probabilidade subjetiva de satisfação das necessidades (ou a sua frustração)», já a expressão «valor do incentivo» remete para «a quantidade da satisfação ou frustração da pessoa em consequência do comportamento evidenciado».

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação «é a qualidade do ambiente organizacional perceptível pelos membros da organização e que influencia o comportamento das pessoas. [...] «refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação entre os participantes. [...] Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por elas influenciado» (Chiavenato 2009, pp.98) (Figura 7).

Figura 7 - Visualização de Clima Organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2009, pp. 98)

2.2.2. A liderança e o Clima Organizacional

«Ter um bom chefe reduz as suas probabilidades de ter um ataque cardíaco.»

SUTTON (2010)¹⁴

Segundo McClelland (1982) «o clima organizacional é determinado tanto pelos estilos de liderança praticados quanto pela estrutura organizacional, contribuindo para influenciar o comportamento dos indivíduos em função das necessidades de afiliação, poder ou realização na organização» (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 106).

A teoria das necessidades relevam três componentes fundamentais para a compreensão do clima organizacional:

- a) Necessidade de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre os outros indivíduos;

¹⁴ Citados Rego & Cunha (2011, pp. 193).

- b) Necessidade de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência;
- c) Necessidade de afiliação: consiste no desejo de manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos.

Pina e Cunha (2011, pp. 69) salienta que «os líderes são figuras especialmente relevantes na promoção da coragem e dos climas organizacionais corajosos». Na verdade, «a coragem representa o músculo emocional e moral que permite enfrentar dificuldades e prosseguir novas e ambiciosas missões». Dada a particularidade de ser «contagiosa, a coragem dos líderes pode ter enorme impacto na vida organizacional».

Mas outros aspetos deverão ser tidos em conta, «uma importante causa do comportamento individual é a interpretação que o indivíduo faz da sua situação de trabalho e da interação do estilo de liderança [...] e o que tais variáveis podem significar em termos de satisfação individual ou de produtividade organizacional» (Ferreira & Neves *et al.*, 1996, pp. 309).

Em suma, e conforme Pina e Cunha (2011, pp. 173), refere «os líderes também promovem um clima organizacional de segurança psicológica que induz as pessoas a tomar a iniciativa, a correr riscos, a aprender com os erros e a inovarem». Assim, o líder promove a reaquisição de «autoestima, levando as pessoas focalizarem energias em tarefas e desafios realmente importantes».

Kolb (1986) elaborou uma escala com sete categorias de clima, que traduzem perfeitamente os motivos identificados por McClelland (1982):

- Liderança (poder);
- Responsabilidade (poder);
- Clareza organizacional (realização);
- Padrões de desempenho (realização);
- Recompensas (afiliação);

- Calor humano (afiliação);
- Apoio (afiliação).

Neste contexto o clima organizacional é entendido como a percepção que procura medir os motivos de satisfação e as razões de desconforto dos colaboradores, de modo que permita construir um ambiente de trabalho que reforce as relações dos colaboradores com a organização, com os seus colegas, com as suas equipas e com os seus líderes, procurando sempre a adesão, a motivação e o compromisso do seu pessoal (Kolb, 1986).

Outros autores como Litwin & Stringer, (1968), vieram sugerir um modelo que engloba três dimensões, também ele baseado na teoria das necessidades de David McClelland. A primeira dimensão refere-se ao Clima Afiliativo, cujo enfoque remete para as relações interpessoais e para o domínio dos afetos. Surge ainda o Clima de Poder, onde se estudam as necessidades de ascendências e as relações com as chefias. Por último, o modelo de avaliação integra o Clima de Realização, que retrata aspetos importantes como a realização, alcance de objetivos e perspectivas de carreira.

Os autores concluíram que «climas organizacionais distintos podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado na organização.» Com efeito, «alguns climas organizacionais podem ser criados em curto espaço de tempo e as suas características permanecem estáveis». Alcançado esse passo «apresentam significativos efeitos sobre a motivação e, conseqüentemente, no desempenho e satisfação no cargo». (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 94)

Assim, segundo Yulk (1994) e Rego & Cunha (1993), o líder surge como um construtor de «ambientes organizacionais que fomentam a remoção de barreiras mentais e promovam a adoção de novas mentalidades ajustadas à envolvente. [...] [O líder] procura compreender até que ponto os membros do grupo são pautados por confiança mútua e transmissão de afetos, caracterizando-se essencialmente para a procura de ambiente e climas socialmente favoráveis» (Ferreira & Martinez, 2008, pp. 181).

Deste modo os líderes eficazes encontram-se sempre dispostos a apoiar e suportar os colaboradores, sendo portanto evidente que tais líderes manifestam um maior interesse pelo clima e ambiente de trabalho.

Em suma, e citando Pereira (2004, pp. 390), «compete aos supervisores, chefes, diretores, comandantes e presidentes avaliar continuamente o clima organizacional». Por um lado, porque isso «permite a emergência dos variados contrapoderes»; e num segundo plano, «porque revela inexoravelmente a menor produtividade, menos satisfação e maior stress».

2.3. Contrato Psicológico

«Em ultima análise, contactos significam contratos»

PFEFFER (2010)¹⁵

Os comportamentos dos trabalhadores e das organizações regem-se por uma relação de troca, e é geralmente celebrada por um contrato de trabalho estabelecido individualmente ou por um acordo coletivo de trabalho, que expressa os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização.

As relações entre as partes envolvidas nesta troca vão para além do que está escrito no contrato formal, fato que faz com que, para os trabalhadores ou a organização, o significado de troca seja uma experiência subjetiva de cada participante nesta relação, afetada, entre outros, por fatores como os valores pessoais, a educação, as relações individuais, os quais se fundem para criar, segundo Rousseau & Schalk (2000), uma característica central no emprego: o contrato psicológico» (Bragança, 2006, pp. 30).

Também Pereira (2004, pp. 129) se debruça sobre esta questão, designando por «socialização organizacional» o «ajuste mútuo entre o propósito da organização e a motivação da pessoa». Tais relações, e o modo como modelam o trabalho, poderão ser encaradas em termos contratuais. Todavia, «não se trata do contrato jurídico de trabalho, que, aliás, só é invocado

¹⁵ Ex-diretor do Fórum Económico Mundial, (*cit.* Pfeffer, 2010, *cit.* Rego & Cunha, 2011, pp.215)

em situações extraordinárias, mas de um contrato tácito, em que as expectativas da organização sobre a pessoa e da pessoa sobre a organização geram o comportamento organizacional» (Tabela n.º 6).

Tabela n.º 6 - Relação de Contrato Psicossociológico entre o Indivíduo e a Organização

O INDIVÍDUO ESPERA RECEBER E A ORGANIZAÇÃO ESPERA DAR	O INDIVÍDUO ESPERA DAR E A ORGANIZAÇÃO ESPERA RECEBER
1. Salário	1. Um dia de trabalho
2. Oportunidade de desenvolvimento	2. Lealdade à organização
3. Reconhecimento e aprovação do trabalho realizado	3. Iniciativa
4. Segurança e benefícios	4. Obediência às normas e regulamentos
5. Ambiente amigável e apoiante	5. Eficiência no trabalho
6. Justiça	6. Flexibilidade e vontade de aprender e desenvolver
7. Trabalho significativo e com uma finalidade	7. Criatividade

Fonte: Pereira (2004, pp. 269)

A definição de contrato psicológico avançada por Thomas em 1974, assenta no processo de expectativas mútuas que o indivíduo e a organização desenvolvem através da articulação promovida pelos gestores. Garbaro (1979) considerando-o um conjunto de expectativas mútuas que dizem respeito ao trabalho (performance), papéis, confiança e influência estabelecidas por acordo tácito, mas sobre as quais há acordo.

Pereira (2004) salienta, que ambos os autores queriam acentuar que qualquer gestor, independentemente da sua posição e da organização, depende sempre dos subordinados para a realização do trabalho. Já Garbaro (1979) chegou mesmo a afirmar que, quanto mais um gestor sobe na organização, ou aumenta de responsabilidade, mais dependente se torna dos colaboradores para o êxito da organização.

Por sua vez, Bragança (2006, pp. 28) frisa que «o contrato psicológico surge no trabalho com o desenvolvimento das relações laborais e especificamente quando o trabalhador exerce as suas funções voluntariamente». O autor cita também Levinson (1962), para quem o contrato psicológico será a soma de expectativas mútuas entre a organização e o empregado e que,

segundo o autor, poderão ser "conscientes", envolvendo o retorno esperado que o funcionário tem, como o salário, ou "inconscientes", remetendo para questões como o desenvolvimento da carreira ou uma promoção.

Assim, «quando uma pessoa escolhe trabalhar para outra em troca de uma compensação, a sua relação de emprego torna-se diferente das situações tradicionais (dever feudal) e da coação do trabalho (escravidão). Embora ambas as partes possam interpretar o acordo estabelecido de forma diferente, é essencial algum grau de mutualidade para que o contrato psicológico possa atingir metas de dependência mútua que cada interveniente pretende alcançar» (Rousseau & Schalk, 2000, citados por Bragança, 2004, pp. 28).

Deve-se realçar que o contrato psicológico é um modelo mental que as pessoas utilizam para enquadrar compromissos laborais e estabelecer relações de confiança com a organização, podendo ser entendido «como o resultado da interpretação e da representação que os trabalhadores fazem dos seus deveres e direitos face à organização em que trabalham» (Rousseau, 2000; Bragança, 2004; citados por Ferreira & Martinez, 2008, pp. 124).

Bragança (2004, pp. 28) reforçou a ideia de que «um contrato psicológico revelava um conjunto implícito de expectativas atuando em todos os momentos entre os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas da organização».

Este «contrato define expectativas de comportamento que acompanham todo o desempenho, sendo esperado que a gestão trate justamente os seus empregados, que lhes facilite as condições de trabalho aceitáveis para o bom desempenho, que comunique claramente o que é um dia justo de trabalho e que lhes dê indicação de como o empregado está a desempenhar as suas obrigações. Em contraponto, é esperado que os empregados correspondam, demonstrando uma "boa atitude e lealdade" para com a organização» (Robbins, 1984, citado por Bragança, 2004, pp.29).

Pereira (2004) responsabiliza agentes como o chefe, o gestor ou o líder, dado que são efetivamente estes os primeiros responsáveis pelo correto desenvolvimento do contrato psicológico.

Já Lopes & Cunha (2005) defendem que os líderes devem estar preparados para gerir indivíduos com perfis psicológicos bastante diferenciados, compreendendo a especificidade e as motivações subjacentes a cada um deles.

Assim, o estilo de liderança “autêntico” é aquele que se afigura ideal para potenciar o capital psicológico positivo dos indivíduos e das organizações, conduzindo-os a bom porto.

Com efeito o comportamento das pessoas apenas poderá ser amplamente compreendido se se entender que elas vivem e se comportam de acordo com o campo psicológico, que relaciona suas diversas necessidades e através do qual procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao ambiente.

2.3.1. Contratos Psicológicos: Transacional e Relacional

Ferreira & Martinez (2008, pp. 126) sustentam que os líderes e gestores deverão manter-se «atentos às mudanças estruturais dos mercados», e não poderá ser negligenciada a circunstância de que «a heterogeneidade dos grupos existentes dentro das organizações gera a indispensabilidade relacionada com as modalidades contratuais e os vínculos afetivos existentes».

Segundo Rousseau (2000), na referência de Ferreira & Martinez (2008, pp. 126), o contrato psicológico transacional, em termos específicos, emerge perante as seguintes condições:

- Condições económicas adversas;
- Pouco envolvimento laboral;
- Emprego sazonal e/ou temporal;
- Envolvimento e participação limitada;
- Pouca flexibilidade.

Para Bragança (2004, pp. 41), «os contratos transacionais envolvem uma condição económica específica como incentivo primário (foco)», e, do ponto de vista da sua duração «têm um arranjo em tempo tipicamente fechado (curto prazo), o que implica um reduzido envolvimento pessoal no trabalho (inclusão), sendo estáticos nas suas condições (estabilidade)».

Quanto ao contrato psicológico relacional, caracteriza-se «[...] primeiro, por ser percebido na relação como um incentivo socioemocional que acresce ao incentivo económico (foco); segundo, os indivíduos percebem as relações mais em aberto e desejam manter essas relações intemporais; terceiro, o contrato formal é percebido como envolvendo o próprio indivíduo, associando aspetos da vida pessoal e não só profissional (inclusão). Por fim, estes contratos envolvem expectativas de que a relação entre o indivíduo e o empregador mudará e se desenvolverá no tempo (estabilidade)» (Bragança, 2004, pp. 41).

Rousseau (1995) salientava que, para que o contrato relacional se estabeleça, será necessário que se verifiquem os seguintes pressupostos:

- Envolvimento emocional;
- Investimento afetivo nos recursos humanos;
- Termos de contrato escrito e não escrito;
- Contrato dinâmico na forma e no tempo;
- Possibilidade de evolução na carreira;
- Perspetivas de trabalho a longo prazo.

Na medida em que «o contrato formal estabelecido com a organização, em aberto ou a termo certo, leva ao estabelecimento de contratos psicológicos distintos nas organizações, Schalk & Rousseau (2001) indicam que, no futuro podemos esperar considerável inovação e experimentação na contratação» (Bragança, 2004, pp. 41).

Assim, Rousseau (2000) desenvolveu uma nova versão de contrato psicológico, que apresenta características intermédias entre os dois tipos de contrato. Designaram-no de «contrato

balanceado», na medida em que procura estabelecer um compromisso entre obrigações económicas e emocionais, tendo registado as seguintes características (Tabela n.º 7):

- Promove a flexibilidade dos trabalhadores;
- Duração média ou de longo prazo;
- Especificação de uma avaliação baseada no desempenho e nos objetivos alcançados;
- Implicação emocional elevada;
- Desenvolvimento de competências que promovem a empregabilidade;
- Termos do contrato passível de evolução.

Tabela n.º 7 - Formas Passadas e Emergentes de Relação de Emprego

CARACTERÍSTICAS	PASSADO RECENTE	FORMAS EMERGENTES
Focos	Segurança; continuidade; lealdade	Mudança; empregabilidade futura
Forma	Estruturada e previsível	Flexível; aberta à renegociação
Valores	Tradição; equidade; justiça social; classe socioeconómica	Forças de mercado; competências e conhecimentos; valor acrescentado
Responsabilidade do empregador	Continuidade; segurança; formação; perspectivas de carreira	Equidade; recompensa pelo valor acrescentado
Responsabilidade do empregado	Lealdade; assiduidade; cumprimento de regras; desempenho positivo	Capacidade de iniciativa; inovação; níveis excelentes de desempenho
Relações contratuais	Formalizadas	Responsabilidade individual; evolução na carreira através de novas capacidades pessoais e de formação
Gestão de carreira	Responsabilidade e organização; carreiras internas planeadas e orientadas pelo departamento de RH	Responsabilidade individual de gerir/negociar os seus serviços (interna e externamente)

Fonte: Anderson & Schalk, *cit.* por Bragança (2006, pp. 269)

A Tabela n.º 7 sintetiza as formas passadas e emergentes da relação de trabalho tendo em conta características intermédias, tais como, foco, forma valores, responsabilidade do e para com o empregador, relações contratuais e gestão da carreira.

SEGUNDA PARTE - ANÁLISE EMPÍRICA

«Todos os que se preocupam seriamente por compreender a sociedade devem dedicar alguma reflexão aos meios pelos quais os fatos sociais podem ser obtidos».

GOODE & HATT, 1979¹⁶

3. Objetivos do Estudo de Caso

Um estudo de caso é uma análise metodológica de investigação adaptada para um determinado contexto e acontecimentos em que, simultaneamente, estão envolvidos diversos fatores. Permite a exploração, descrição e justificação desses acontecimentos, dos contextos envolvidos e a interação dos fatores em análise.

Para Yin (1994) um estudo de caso é definido com base nas particularidades do fenómeno em estudo e com base num conjunto de variáveis associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Clara & Chaves (2002) referem que quase tudo pode ser um caso, um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Igualmente, Ponte (2006, pp. 2) considera que «é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial», pelo menos em certos aspetos, «procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse».

O objetivo é compreender as variáveis em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado, proporcionando conhecimento acerca dos acontecimentos e desta forma comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

¹⁶ Moço (2011)

Em suma, e segundo Yin (1994) e Ponte (2006), o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar, é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos específicos.

3.1. Apresentação da Organização em Estudo

A organização em estudo é o Instituto Politécnico da Guarda (IPG)¹⁷, que integra quatro escolas: Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto (ESECD), Escola Superior de Saúde (ESS) e Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH).

A implementação do ensino superior na cidade da Guarda remonta à década de 1970. No entanto, apenas em 1979 foi criada a Escola Superior de Educação, posteriormente integrada no Instituto Politécnico, atualmente com a designação de Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto.

Criado em 1980 por via do Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de Agosto, o IPG define-se como «pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar».¹⁸

Todavia, só em finais de 1985 surgiram as bases necessárias para a implementação definitiva do IPG. A partir de então, e já com alicerces lançados, foi fundada a Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

No ano de 1999, foi criada a Escola Superior de Turismo e Telecomunicações, atualmente designada por Escola Superior de Turismo e Hotelaria, estabelecida na cidade de Seia.

Quanto à Escola Superior de Enfermagem da Guarda, criada em Julho de 1965 enquanto Escola de Enfermagem da Guarda, e integrada no ensino superior politécnico por via do

¹⁷ A informação relativa ao IPG constante neste ponto foi retirada do sítio <http://twintwo.ipg.pt/webapps/porta/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_15_1>, consultado pela última vez a 11/06/2013.

¹⁸ Art.º 3.º dos Estatutos do IPG.

Decreto-Lei n.º 480/88, de 23 de Dezembro, passaria a integrar o IPG em 2001. Em 2005, foi transformada na Escola Superior de Saúde.

O IPG foi um dos primeiros estabelecimentos de ensino superior a ver aprovados os seus estatutos, homologados pelo despacho normativo n.º 765/94, de 25 de Novembro. Desta forma, ficou constituído juridicamente como pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial, como já referenciado anteriormente.

Em 2008, os novos estatutos do IPG foram aprovados pelo Despacho Normativo n.º 48/2008, de 4 de Setembro. A estrutura orgânica assenta num novo sistema de órgãos, composto por: Conselho Geral; Presidente; Conselho de Gestão; Conselho Superior de Coordenação; Conselho para a Avaliação e Qualidade; e Provedor do Estudante.

O IPG integra ainda uma unidade orgânica de investigação (Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior), uma unidade orgânica de Serviços Gerais e de Apoio à Comunidade Académica, os Serviços de Ação Social e uma Biblioteca.

A oferta formativa do IPG é ministrada no regime presencial (diurno e pós-laboral), compreende a formação de 1.º ciclo (licenciaturas), de 2.º ciclo (mestrados), pós-graduada e de especialização não conferente de grau académico, pós-secundária não superior (cursos de especialização tecnológica - CET), contínua e cursos preparatórios para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos. Com efeito, caracteriza-se por uma oferta abrangente e multidisciplinar, disponibilizando cursos em múltiplas áreas do conhecimento.

Também de realçar o desenvolvimento de atividades nos domínios da investigação, da transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico, da prestação de serviços à comunidade, do apoio ao desenvolvimento e da cooperação em áreas de extensão educativa, cultural e técnica.

O Instituto Politécnico da Guarda desempenha um papel decisivo na qualificação dos recursos humanos, em diversas áreas do saber, na sua esfera de competências, bem como no desenvolvimento económico, social, científico e cultural da região da Guarda.

3.2. Metodologia

Num estudo de caso, a escolha da amostra reveste-se de suma importância (Bravo & Eisman, 1998). Na verdade, a seleção da amostra revela-se fundamental, na medida em que constitui o cerne da investigação.

Os processos de amostragem são dinâmicos e sequenciais. O estudo de caso requer uma amostra ajustada automaticamente sempre que surjam novas hipóteses de trabalho. O processo de amostragem só estará concluído quando se esgotar a informação extraível através do confronto entre as várias fontes em evidência (Yin, 1994; Bravo & Eisman, 1998).

Assim sendo, a amostra define-se, segundo Maroco & Bispo (2005, pp. 77), como «um grupo finito ou infinito, mais ou menos extenso, de humanos, objetos, eventos ou qualquer outra entidade, física ou não, sobre a qual estamos interessados em generalizar».

3.2.1 Definição da Amostra

Segundo Vergara (2000), entende-se por população alvo, ou em estudo, não o número de habitantes de um determinado local, mas um conjunto de pessoas que possuem as características que serão objeto de estudo.

As amostras devem ser constituídas em função do objetivo do estudo e das necessidades em causa (Maroco & Bispo, 2005). A população em estudo deverá ser definida por uma parte da população universo escolhida e segundo um critério de aleatoriedade.

Numa amostragem aleatória simples, «cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra e cada amostra tem a mesma probabilidade de ser escolhida como qualquer amostra»; com efeito, «a exigência de que a amostra seja aleatória ou probabilística é fundamental para que os parâmetros populacionais possam ser estimados (com um determinado grau de confiança) a partir da amostra» (Maroco & Bispo, 2005, pp. 79-85).

A população em estudo foi definida a partir do conjunto de colaboradores da organização, constituinte, à data da recolha dos dados, de um universo de 363 colaboradores¹⁹, no total das suas unidades orgânicas e englobando pessoal docente e não docente.

Para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, como é o caso, quando se pretende estimar uma proporção (p) utiliza-se a expressão (1), que se refere a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D.

$$(1) \quad n = (p \times (1-p)) / ((D^2 / (Z\alpha/2)^2) + (p \times (1-p)) / N)$$

Assim, para um universo (universo alvo igual ao universo inquirido) de N=363 colaboradores, 239 docentes e 124 não docentes, procurou-se determinar, para cada subgrupo, a dimensão da amostra representativa da população.

A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função $[p \times (1-p)]$ é usual assumir o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Como não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese otimista, isto é, $p=0,1$. O nível de confiança usual é $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança, consultada a tabela da distribuição normal, resulta o valor de $Z\alpha/2=1,96$.

Aplicada a fórmula (1), a amostra representativa para o universo da população é então de 102 inquiridos. Os inquiridos foram distribuídos (161) e recolhidos (133) entre os dias 15 e 29 de maio de 2013. Assim, a amostra é constituída por 133 colaboradores, representando 36% da população.

3.3. Questionário

Questões fundamentais, como sejam «Como?» e «Porquê?», são estratégias utilizadas num estudo de caso, na medida em que o investigador pretende estabelecer uma ligação com o contexto do campo de investigação e explicar os acontecimentos reais recolhidos. O objetivo deste estudo é a aferição de existência de conexão entre a liderança e o clima organizacional,

¹⁹ Dados fornecidos pelo Instituto Politécnico da Guarda.

bem como a avaliação, no caso particular do Instituto Politécnico da Guarda, da relação psicológica entre a liderança e os colaboradores.

Para o efeito, tornou-se pertinente aplicar um instrumento de recolha com base em inquéritos, no sentido de se perceber até que ponto a salubridade do clima organizacional é afetada pela liderança. Assim, parte-se de uma questão basilar: será a liderança um fator de influência nos comportamentos realçados pelos colaboradores, ao nível da motivação, das atitudes e dos compromissos (contrato psicológico) assumidos para com a organização?

Ferreira & Martinez (2008, pp. 93), citando Schneider *et al* (2000), consideram que «o clima apresenta diversas facetas, o que torna depois difícil uma operacionalização em termos teóricos que resulte num modelo que seja abrangente»; dizem-nos ainda que, «se, por um lado, o clima denota alguma subjetividade na sua descrição e avaliação, não é menos verdade que se afigure real e objetivo para quem trabalha todos os dias na organização».

O questionário para avaliação do clima organizacional, segundo Ferreira & Martinez (2008, pp. 94-95), «é constituído por perguntas que avaliem as facetas de clima», frisando-se que, de alguma forma, deverá encontrar-se o «consenso entre os objetivos do diagnóstico e as diversas facetas do clima organizacional» (Anexo 1).

Assim, e tendo em conta a revisão de literatura no estudo que se apresenta, consideraram-se as seguintes dimensões:

- O compromisso/contrato psicológico para com a organização;
- A relação com a chefia;
- A relação com os colegas de trabalho;
- Aspectos relacionados com as condições de trabalho;
- Aspectos relacionados com o desenvolvimento da carreira/formação;
- Aspectos relacionados com a motivação;
- Aspectos relacionados com a avaliação de desempenho.

3.3.1. Validação do Questionário

O questionário foi constituído com base numa escala de resposta Likert²⁰ e apresenta-se com uma escala de sete alternativas de resposta, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Apresenta, numa primeira parte, um conjunto de afirmações que possibilitaram a obtenção das características relevantes para o diagnóstico do clima organizacional, e, numa segunda parte, inclui os dados demográficos. A escala adotada neste estudo já foi validada e aplicada em outros estudos (Moço, 2011; Bispo 2006).

Frequentemente, as perguntas incluídas em questionários não atingem os objetivos específicos que lhes estão associados. Deste modo, revela-se «indispensável a realização de um pré-teste no sentido de «melhorar a capacidade de recolher informação pertinente face aos propósitos da investigação, adequadamente e validamente comparável» (Foddy, 1996, pp. 213).

Hunt *et al.* (1982), referenciados por Foddy (1996, pp. 201), «descrevem os resultados de uma investigação sobre a eficácia de certos procedimentos de pré-teste para detetar e prevenir defeitos identificados».

O mesmo autor refere que os investigadores que utilizam os questionários evidenciam um consenso relativo à utilidade de realizar um pré-teste numa pequena amostra constituída por inquiridos pertencentes à população alvo.

Foddy (1996) defende, ainda, que se deve identificar as perguntas que provocam elevados níveis de dúvidas e interrogações. Essas questões devem ser melhoradas antes da aplicação do questionário, por forma a reduzir os problemas de enviesamento induzido pelos entrevistadores. Para o estudo em causa, foi realizado um pré-teste com dez inquiridos distribuídos diretamente à população universo. O pré-teste foi realizado a 8 de maio de 2013 e distribuído aleatoriamente ao pessoal que se encontrava de serviço, tendo sido aplicado a seis docentes e a quatro não docentes.

²⁰ A escala de *Likert* é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância com uma afirmação.

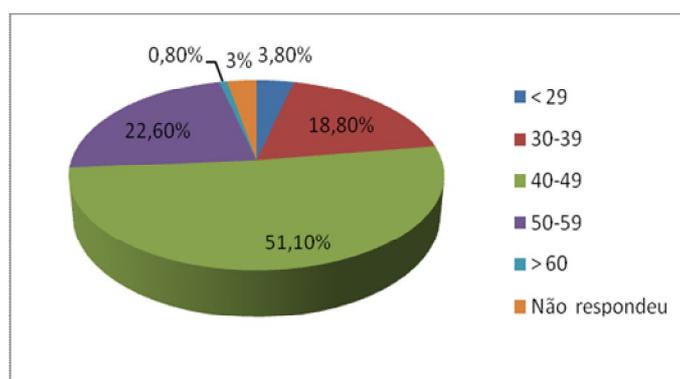
4. Análise de Dados e de Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

Em qualquer estudo, é importante caracterizar a amostra em análise, por forma a aferir o perfil das pessoas inquiridas e para permitir observar a perceção que detêm em relação às questões expostas.

A amostra deste estudo é constituída maioritariamente por indivíduos com idades compreendidas entre 40-49 anos (51,1%), seguindo-se a faixa etária entre os 50-59 anos (22,6%), indiciando algum grau de maturidade. Segue-se uma população com idades entre os 30-39 anos (18,8%), seguida de uma minoria inferior a 29 anos (3,8%), que poderá representar colaboradores com relações de trabalho com a instituição recentes (Gráfico n.º 1).

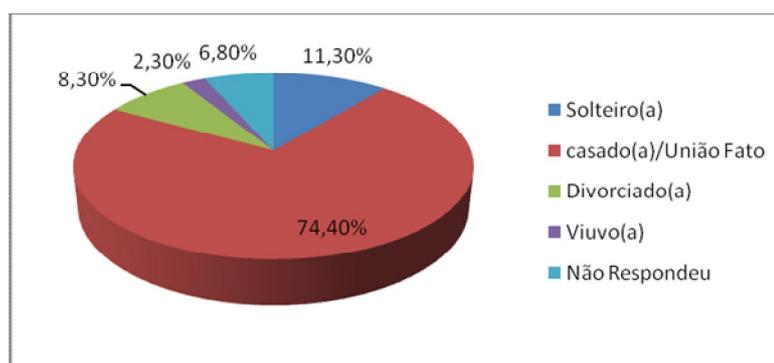
Gráfico n.º 1 - Idade



Fonte: Elaboração própria

No respeitante ao estado civil, a amostra em análise é constituída, na maioria, por casados (74,4%), correspondendo às faixas etárias mais representativas, seguindo-se os indivíduos solteiros (11,3%), equivalentes à população com idades mais jovens, e uma minoria de indivíduos divorciados (8,3%) e viúvos (2,3%) (Gráfico n.º 2).

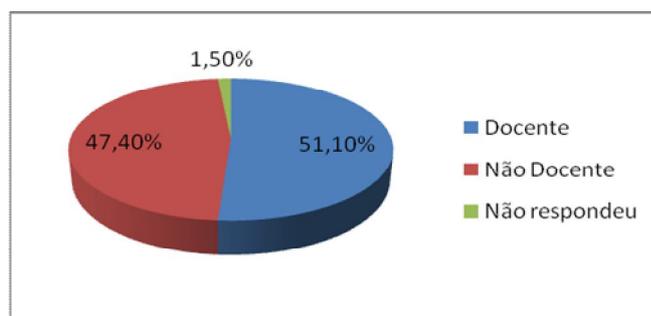
Gráfico n.º 2 - Estado Civil



Fonte: Elaboração própria

A organização em análise é uma instituição de ensino superior, apresentando dois tipos distintos de carreira: «docente» e «não docente». Quanto à amostra em análise, é constituída por 47,4% de pessoal não docente e 51,1% de pessoal docente (Gráfico n.º 3).

Gráfico n.º 3 - Carreira



Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações académicas (Gráfico n.º 4), a amostra inquirida é detentora, na sua maioria, de mestrado (38,3%), seguindo-se os indivíduos com o 12.º ano (23,3%), que integram o pessoal não docente.

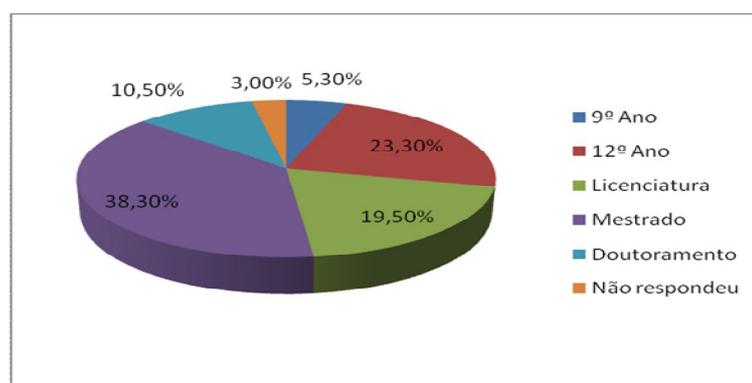
Verifica-se ainda que 19,5% dos colaboradores são detentores de licenciatura; entre estes, alguns integram a carreira docente, embora a maioria exerça uma carreira não docente com a função de técnico superior.

Em relação aos colaboradores com doutoramento, a percentagem aferida é de 10,5%. Além de se comprovar que tais indivíduos integram a carreira docente, constata-se pertencerem aos

escalões etários entre os 40-49 e os 50-59, o que indicia maior grau de maturidade e maior experiência.

Constata-se também que a amostra é constituída por 5,3% de indivíduos com habilitações mais baixas, equivalente ao 9.º ano de escolaridade, que são os colaboradores da carreira não docente (Gráfico n.º 4).

Gráfico n.º 4 – Habilitações Académicas



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à amostra inquirida por unidades orgânicas do IPG, a comparação entre a amostra inquirida e a população no respeitante ao local de trabalho (Tabela n.º 8) evidencia a inexistência de diferenças significativas entre elas, concluindo-se que a amostra recolhida e a população são homogéneas.

Assim, da análise da Tabela n.º 8 pode constatar-se que a amostra inquirida está distribuída na sua maioria por colaboradores da ESTG (34,1%), seguindo-se os Serviços Gerais (SG) (25,0%), a ESECD (15,9%), a ESTH (13,6%) e, por fim, a ESS (11,4%).

É de salientar, no entanto, que as escolas detêm pessoal ao serviço da carreira não docente, constatando-se igualmente a integração nos serviços gerais de pessoal da carreira docente ou de não docentes com habilitações iguais ou superiores à licenciatura, o que indicia e confirma o exercício de funções de técnicos superiores.

Tabela n.º 8 - Comparação entre a População e a Amostra de Colaboradores por Unidade Orgânica

Local de Trabalho	População		Amostra	
	Frequência	%	Frequência	%
ESTH	37	10,2%	18	13,6%
ESS	68	18,7%	15	11,4%
ESECD	61	16,8%	21	15,9%
ESTG	123	33,9%	45	34,1%
Serviços Gerais	74	20,4%	33	25,0%
Total	363	100,0%	132	100,0%

[Qui –quadrado= 6,806 (p>0,05)]

Fonte: Elaboração própria e Secção de pessoal do IPG 2012.

4.2. Análise do Clima Organizacional

Como atrás já foi referido, o estudo do clima organizacional implica a investigação de determinadas dimensões. Tendo em conta os aspetos que poderão influenciar comportamentos no clima organizacional, foram consideradas as seguintes dimensões para o estudo em causa: contrato psicológico para com a organização, a relação com a chefia, o relacionamento interpessoal, a motivação e satisfação, as condições de trabalho, a formação e a avaliação de desempenho.

4.2.1. Análise Descritiva

Um dos aspetos importantes deste estudo passa por compreender o clima organizacional do IPG, procurando determinar a perceção dos colaboradores face aos motivos de satisfação e as suas razões de desconforto no respeitante à instituição, aos colegas, às equipas que integram e aos líderes a quem respondem, procurando analisar-se a adesão, a motivação e o compromisso do pessoal para com a instituição. Neste sentido, procurou-se analisar as diversas dimensões seleccionadas (Tabela n.º 9; Anexo II), calculando-se, para o efeito, a média de cada dimensão.

Analisando então as dimensões relativas ao clima organizacional, constata-se que, em média, os inquiridos pactuam um clima organizacional positivo, assente num compromisso dos colaboradores elevado, na aposta da instituição na formação dos seus colaboradores, no

relacionamento interpessoal saudável, com colaboradores motivados e satisfeitos e com bom relacionamento com a liderança. Com efeito, tendo em conta a escala do tipo Lickert (1 a 7), constatou-se que só na dimensão Avaliação de Desempenho os colaboradores estão menos satisfeitos, apresentando esta dimensão um valor médio de perceção que se situa no valor 4 [Nem Concordo Nem Discordo]. As restantes dimensões do clima organizacional apresentam valores que se situam entre o 5 [Concordo Ligeiramente] e o 6 [Concordo Moderadamente] (Anexo II).

Tabela n.º 9 - Média das Dimensões em Estudo

Dimensão	Média
Compromisso	5,70%
Carreira/Formação	5,63%
Relacionamento Interpessoal	5,57%
Liderança	5,40%
Motivação/Satisfação	5,50%
Condições de Trabalho	5,07%
Avaliação de Desempenho	4,15%

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Análise de Variância ANOVA

Em seguida, foram efetuados procedimentos estatísticos através da análise da variância ANOVA para as diversas dimensões tidas em causa pelo presente estudo com vista à abordagem do clima organizacional do IPG.

Na análise de variância ANOVA designam-se por fatores as condições externas que podem ou não afetar os resultados em estudo. Cada fator é apresentado por níveis, determinando-se assim a variabilidade entre os fatores. Este modelo permite comparar médias populacionais, ou vários grupos, a partir de amostras extraídas de populações normais e com a mesma variância (Maroco & Bispo, 2005).

Este modelo possibilita, ainda, avaliar que se um determinado resultado ocorre mais do que uma vez em 20 experiências ao acaso, então, o resultado deve ser considerado significativo; por sua vez quanto menor a probabilidade de significância, também conhecido com *p-value* ($p < 0.05$), menor será o erro cometido (Maroco & Bispo, 2005, pp. 115-116).

Na sequência da análise, procedeu-se então ao cruzamento de variáveis, por forma a aferir a influência de variáveis contextuais — ligadas às unidades orgânicas do IPG (escolas; serviços gerais), ao tipo de carreira (docente ou não docente), às habilitações e à idade dos colaboradores — sobre os resultados obtidos nas diferentes dimensões do clima organizacional: Compromisso, Carreira/Formação, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Motivação/Satisfação, Condições de Trabalho e Avaliação de Desempenho.

Para a dimensão COMPROMISSO, nas suas diferentes componentes, apuraram-se os resultados constantes no anexo III. Relativamente às diversas unidades orgânicas do IPG apenas foram encontradas diferenças estatisticamente significativas (com $p < 0.05$) nas seguintes questões: Q.4 (identificação do colaborador com a cultura organizacional); Q.8 (ligação emocional à instituição); Q.10 (considera-se parte da família organizacional); Q.17 (credibilidade organizacional na sociedade); e Q.26 (influência das ausências ao serviço sobre o restante desempenho organizacional). Para os outros itens, os resultados são relativamente próximos, não se registando diferenças com significância estatística.

Assim, nas três primeiras questões, as unidades orgânicas ESTH, ESTG e Serviços Gerais destacam-se das restantes com melhores valores, isto é, com valores médios de concordância maiores, denotando-se que, nestas unidades orgânicas, os colaboradores se identificam mais com a cultura do IPG, sentindo-se mais ligados emocionalmente à instituição e, portanto, dela fazendo parte. No entanto, são as unidades orgânicas ESS, ESTH e SG que admitem maior credibilidade da instituição e cujas ausências ao serviço poderão mais influenciar/afetar o desempenho dos restantes colaboradores (Anexo III).

Ainda nesta mesma dimensão, mas por tipo de carreira docente e não docente, apenas se verificam diferenças significativas nas seguintes questões: Q.6 (se o IPG aposta no recrutamento de jovens); Q.9 (comprometimento com a organização); Q.17 (credibilidade organizacional); Q.26 (influência das ausências ao serviço sobre o restante desempenho organizacional). Ainda no respeitante a estas questões, constata-se que o pessoal não docente exprime maior nível de satisfação (Anexo IV).

Por nível de habilitações, apenas se registam diferenças significativas nas variáveis do compromisso relativas ao recrutamento de jovens por parte do IPG (Q.6), na credibilidade organizacional (Q.17) e na influência das ausências ao serviço sobre o restante desempenho

organizacional) (Q.26). Neste caso, são os colaboradores com habilitações mais elevadas que apresentam menores valores, ou seja, são os que menos concordam com o facto de o IPG apostar no recrutamento de jovens e os mais preocupados com a credibilidade da instituição. Já na questão relativa às ausências ao serviço (Q.26), o pessoal com mestrado e com o 9.º ano afirma que esta situação pode afetar o clima organizacional. Daqui se conclui que, para tais colaboradores, e porventura fruto das funções que desempenham, que exigem um maior trabalho de equipa, a ausência de um elemento poderá afetar o serviço e, neste caso, ficar mais desfavorecido (Anexo V). Nesta dimensão não se verificam diferenças significativas nos diferentes itens por idade (Anexo VI).

Segue-se a análise da dimensão RELACIONAMENTO INTERPESSOAL. Relativamente às unidades orgânicas, a questão que realça significância estatística ($p < 0.05$) é a Q.18 (relacionamento entre colaboradores), não se registando diferenças significativas para os outros itens, constando-se que os resultados são relativamente próximos por unidade orgânica. Neste caso, a ESTH, a ESS e a ESTG destacam-se das restantes unidades orgânicas por apresentarem melhor relacionamento entre os colegas (Anexo III).

Nesta mesma dimensão, e relativamente ao fator idade, os colaboradores com mais idade evidenciam maior concordância ao nível da questão 24, indiciadora de um clima de competitividade no IPG (Anexo VI). Nesta dimensão não se registam diferenças significativas nos diferentes itens por carreira, nem por habilitações.

Na dimensão LIDERANÇA, por unidade orgânica, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) nas seguintes questões: Q.25 (atuação positiva do diretor); Q.41 (O diretor demonstra paixão e capacidade de comunicação); Q.42 (O diretor envolve-se no trabalho dos colaboradores); Q.46 (O diretor demonstra um comportamento ético); Q.47 (O diretor partilha informação); Q. 48 (O diretor distribui claramente as funções); Q.49 (A direção preocupa-se com o equilíbrio entre a vida profissional e familiar); Q.50 (A direção valoriza e reconhece o trabalho dos colaboradores); Q.52 (A direção promove a interação entre colaboradores); e Q.53 (A direção demonstra entusiasmo e motivação pelo trabalho dos colaboradores) (Anexo III).

Nesta dimensão, as unidades orgânicas ESTH e Serviços Gerais são as que apresentam maior concordância e satisfação, seguindo-se a ESTG e a ESS e, por fim a ESECD, que demonstra claramente menor satisfação no respeitante a estas questões da Liderança.

Ainda na dimensão da Liderança, e quanto ao nível habilitacional, verificam-se diferenças com significado estatístico nas questões: Q.25 (atuação positiva do diretor); Q.47 (O diretor partilha informação); Q.49 (A direção preocupa-se com o equilíbrio entre a vida profissional e familiar); e Q.52 (A direção promove a interação entre colaboradores). No respeitante aos outros itens, os resultados são relativamente próximos, não se registando diferenças com significância estatística (Anexo V).

Neste caso, constata-se que existe maior concordância nos colaboradores que possuem licenciatura e menor concordância dos doutorados face às perspetivas de a atuação da direção provocar alterações positivas no clima organizacional e de haver partilha com todos os colaboradores relativamente aos acontecimentos e mudanças registados.

No respeitante ao fator idade, os colaboradores com idade inferior a 29 anos e entre os 30-39 anos são os que apresentam maior contentamento/concordância na questão 54, relativa à existência de um clima de criatividade no IPG (Anexo VI).

Segue-se a análise da dimensão MOTIVAÇÃO/SATISFAÇÃO. Relativamente às unidades orgânicas, apenas a questão 63, relacionada com a existência de uma cultura comum e partilhada por todas as escolas, apresenta diferenças com significância estatística ($p < 0.05$), com a ESTH, os Serviços Gerais e a ESS a evidenciarem melhores níveis de satisfação (Anexo III).

Quanto ao tipo de carreira, é o pessoal não docente quem mais confirma a existência de partilha da cultura organizacional entre as unidades orgânicas (Q.63) (Anexo IV).

Ainda nesta dimensão, por nível de habilitações (Anexo V), salienta-se que o pessoal detentor de doutoramentos e mestrados apresenta menor concordância em questões relacionadas com: o espírito de colaboração entre os serviços/escolas (Q.61); a partilha de informação e a boa comunicação (Q.62); a partilha da cultura organizacional entre as unidades orgânicas (Q.63); a partilha dos resultados e sucessos pelas unidades orgânicas (Q.64). Por sua vez, é o pessoal detentor de licenciatura que apresenta maior concordância. Já na questão 56 (tento dar sempre

o meu melhor), relacionada com o empenho profissional, salienta-se que o pessoal detentor do 9.º ano de escolaridade evidencia menor envolvimento.

Relativamente à dimensão CONDIÇÕES DE TRABALHO, só se registam diferenças significativas entre as escolas nas questões 33, ao nível da estabilidade profissional, e 35, relacionada com os meios de trabalho (para um $p < 0.05$). Saliente-se que é na ESTG que os colaboradores sentem menor estabilidade e que é na ESS que mais reclamam da insuficiência dos meios de trabalho (Anexo III). A menor estabilidade também é sentida pelo pessoal docente, em particular pelos colaboradores com maiores níveis de habilitações (Anexos IV e V).

Por fim, na dimensão AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, não se registam diferenças significativas nos seus diferentes itens, nem por escolas nem por idade, apenas se verificando diferenças na questão 66, relacionada com a regularidade da avaliação (com $p < 0.05$), por tipo de carreira e por nível de habilitações (Anexo III). Saliente-se que são os não docentes e os colaboradores com menores habilitações (12.º ano, licenciatura e 9º, ano) aqueles que demonstram menor satisfação nesta dimensão (Anexos IV e V).

Além disso, é de salientar que é nesta dimensão da avaliação do desempenho que os inquiridos estão menos satisfeitos em termos de clima organizacional, com um valor médio de 4,15 (numa escala de 1 a 7) (Anexo II).

4.3. Discussão dos Resultados

Finda a análise das diversas perceções, apuradas por unidade orgânica, sobre as dimensões de clima organizacional em estudo — Compromisso, Relacionamento Interpessoal, Liderança, Motivação, Condições de trabalho e Avaliação de Desempenho —, pode concluir-se que da análise dos resultados sobressaem associações positivas e estatisticamente significativas no Compromisso e na Liderança. Atesta-se a existência de uma relação entre as duas dimensões, o que indicia que o contrato psicológico existente entre os colaboradores e a liderança das unidades orgânicas apresenta envolvimento organizacional e um nível de satisfação favorável no respeitante às relações líder-membro.

O contrato psicológico avalia-se «pela satisfação profissional e pela implicação organizacional, pelo fato de estar centrado na percepção que o indivíduo tem das obrigações mútuas que existem entre ele e o empregador», dado que «a implicação organizacional está centrada na ligação afetiva de um indivíduo à organização» (Delobbe *et al.*, 2013, pp. 36).

As diferenças estatisticamente positivas na liderança revelam a importância que as pessoas atribuem ao relacionamento com as chefias e, por outro lado, a circunstância de as pessoas serem contempladas com atenção, com motivação e com a colaboração necessária para o desempenho das suas funções.

Delobbe *et al.* (2013, pp. 63) reforçam que a troca líder-membro se baseia numa troca social, na qual «cada parte deve oferecer algo que a outra parte considera que tem valor e cada parte deve considerar que a troca é equitativa ou justa».

Estes autores consideram também que, quando «a relação líder-membro [é] de elevada qualidade, o empregado sente-se obrigado não só a realizar o seu trabalho de modo adequado, mas também a envolver-se em comportamentos que beneficiem o líder, para além das exigências formais». Do mesmo modo, «o líder sente-se obrigado a envolver-se em comportamentos que beneficiem o seu empregado».

Relativamente ao clima organizacional no IPG e nas suas unidades orgânicas, considerando as diferentes dimensões, pode concluir-se que paira na instituição um clima organizacional francamente positivo, quer em termos de compromisso e envolvimento dos seus colaboradores em conexão com o contrato psicológico, quer no respeitante ao relacionamento interpessoal, à liderança, à motivação e à satisfação, sem esquecer as condições de trabalho. Apenas na avaliação de desempenho se denota um menor contentamento, retratando-se aspetos importantes como a realização, o alcance de objetivos e as perspetivas de carreira, o que se insere no Clima de Realização de Litwin e Stringer (1968) e de Ferreira & Martinez (2008, pp. 94).

Com efeito, os resultados vão de encontro ao que McClelland (1982 citado por Ferreira & Martinez, 2008) define como clima organizacional, contemplando a percepção e a mensuração positiva dos motivos de satisfação e as razões de desconforto dos colaboradores, de modo a permitir construir um ambiente de trabalho que reforce as relações dos colaboradores com a empresa, com os seus colegas, com as suas equipas e com os seus líderes, procurando sempre a adesão, a motivação e o compromisso do pessoal.

Com efeito, o envolvimento das pessoas na organização, a satisfação revelada e o relacionamento interpessoal positivo confirmam claramente a existência no IPG de um clima organizacional positivo, bem como sentimentos gerais de reconhecimento e partilha.

Uma análise de maior pormenor evidencia que as variáveis críticas na dimensão do compromisso são a credibilidade do IPG na sociedade e o efeito de as ausências ao serviço (assiduidade/faltas/férias) afetarem o desempenho comportamental dos colaboradores, ainda que tais valorizações defiram em função das unidades orgânicas, da carreira e das habilitações dos colaboradores. Neste domínio, verifica-se um maior compromisso nestas variáveis por parte da ESS e da ESTH, dos não docentes e dos indivíduos com menores habilitações. No relacionamento interpessoal, as variáveis críticas são o relacionamento entre colegas, melhor na ESTH e ESS, e o clima de competitividade sentido pelos colaboradores com mais idade.

As variáveis críticas que influenciam de forma distintiva a liderança são a atuação da direção com alterações positivas no clima organizacional, a partilha dos acontecimentos e mudanças com todos os colaboradores, a preocupação do diretor com o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, e a promoção por parte do diretor da interação entre todos os colaboradores, verificando-se um maior envolvimento e comprometimento por parte da ESTH, dos licenciados e dos colaboradores mais jovens.

Na dimensão da motivação, o fator crítico distintivo é a cultura comum partilhada por todas as escolas, existindo um maior consenso na ESTH, entre o pessoal não docente e entre os colaboradores licenciados. Este pode ser o resultado do fator crítico das condições de trabalho, associado ao sentimento de estabilidade da instituição e mais evidente nos serviços centrais, entre o pessoal não docente e entre os colaboradores com o 12.º ano.

O elemento mais crítico da avaliação de desempenho tem a ver com a sua forma regular, sendo mais sentido pelo pessoal não docente e pelos detentores de menores níveis de habilitações (inferiores à licenciatura).

CONCLUSÃO

«Começa-se com o fim em mente, porque se sabe o que se sonha conseguir e, depois, descobre-se como o conseguir.»

JIM PITTS²¹

Na presente dissertação de mestrado, pretendeu-se evidenciar a importância da liderança para o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização nas diversas ações que estes podem assumir. É de salientar o modo como o quotidiano, tanto do ponto de vista pessoal quanto numa perspetiva estritamente profissional, pode influenciar os comportamentos das pessoas e, conseqüentemente, determinar o clima organizacional dominante.

Mais do que uma necessidade básica, claramente, uma boa liderança é uma inspiração para os colaboradores. É o motor que permite alcançar objetivos, o sucesso e, em última análise, a realização de sonhos.

Ao nível organizacional, resulta evidente a necessidade de os líderes possuírem características carismáticas, capazes de exponenciar o processo de influência, a motivação necessária nos seus colaboradores e, conseqüentemente, de gerar climas organizacionais positivos.

Mais do que boas condições salariais e de trabalho, a relação líder-membro cresce de importância à medida que a vida organizacional se vai desenvolvendo. A abordagem acerca do contrato psicológico tornou-se pertinente na medida em que uma relação contratual não se reduz a um papel assinado.

A confiança, a mutualidade, a disponibilidade, a satisfação evidenciada tanto pelos colaboradores quanto pelos líderes, tornam-se fatores imperativos para gerar um benéfico clima organizacional.

²¹ Rego & Cunha (2010)

Com este estudo, concluiu-se que o compromisso e a liderança são, sem dúvida, os fatores aos quais os colaboradores atribuíram maior relevância. Demonstrou-se que a vida organizacional passa, sobretudo, pela relação líderes-membros.

Foi possível também apurar que a dita relação mantém a motivação e satisfação necessárias para gerar um clima organizacional relevante e manter a salubridade necessária para o desenvolvimento organizacional.

Nos dias de hoje, é praticamente consensual que a gestão do comportamento organizacional é uma condição para a formação do contrato psicológico com os colaboradores. Um conceito inovador, e com o qual me cruzei pela primeira vez no decurso da pesquisa bibliográfica para o presente trabalho, que se insurge como um guia para as decisões das pessoas e para as suas ações, o que, conseqüentemente, influencia o clima organizacional.

Dentro dos objetivos propostos de compreender e descrever o clima organizacional, evidenciou-se a importância desta ferramenta para a gestão diária das pessoas. Foi possível identificar a sua eficácia, na medida em que, através da pesquisa de clima organizacional, se identificaram os pontos fortes e as deficiências internas da organização.

Cada variável em análise permite à organização ativar os mecanismos e as estratégias necessários em busca do empenho e da motivação necessária para a prossecução da sua missão e para a constante melhoria do clima organizacional, o que, naturalmente, resulta na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Uma das limitações no presente estudo prendeu-se essencialmente com a seleção da bibliografia e a realização do índice. Como é sabido, além de se tratar de um tema abrangente, são inúmeros os estudos e os autores que se debruçaram sobre esta matéria, o que dificultou ainda mais a escolha dos assuntos a abordar.

Quanto à investigação sobre clima organizacional, revelou-se de grande complexidade, na medida em que, não se restringindo ao conceito, abrange também outros constructos constituintes do comportamento organizacional. A dificuldade em definir o clima organizacional passa, numa fase inicial, por perceber as dimensões que o constituem, dado que estas se insurgem como variáveis de estudo.

Ainda que o atributo «liderança» seja uma das dimensões mais avaliadas quando se estuda o clima organizacional, contudo, a teorização e complexidade do tema [liderança] revela-se um objeto de estudo único e bastante abrangente.

Ao estudar o clima organizacional, uma limitação suplementar prendeu-se com a seleção das dimensões a avaliar. Cada dimensão encontra-se dependente de estudo e de análise, com os resultados inerentes a influenciarem o desenvolvimento do clima organizacional.

Assim, em futuras investigações sobre o clima organizacional, dever-se-á aceitar os pressupostos teóricos de outras dimensões. Deste modo, é de salientar que qualquer análise e avaliação resultante de outros estudos se reflete na caracterização do clima organizacional.

Um dos contributos do presente estudo é o fato de identificar as variáveis geradoras de satisfação e insatisfação no clima organizacional. É importante promover bons relacionamentos interpessoais, tanto entre colaboradores quanto nas relações líder-membro. Apenas assim uma organização poderá atingir níveis de excelência e desempenhos elevados.

Contribuiu, também, para identificar as lideranças mais abusivas, ou a falta delas, salientando a necessidade de as organizações reconhecerem os aspetos ligados às atitudes e aos comportamentos praticados pelos colaboradores, por forma a agilizarem processos de gestão de pessoas favoráveis. É importante que os líderes de topo estejam atentos à gestão diária dos seus recursos humanos.

A componente humana, cada vez mais, é o motor de uma organização, pelo que se lhe deverá conceder a maior atenção, devendo-se promover comportamentos positivos, destacar as boas práticas de gestão, salientar e valorizar o melhor desempenho dos colaboradores, por forma a incrementar a motivação.

Relativamente a investigações futuras, seria interessante realizar um estudo só com entrevistas dirigidas aos líderes; neste caso concreto, aos diretores das unidades orgânicas, tentando perceber a imagem que detêm do clima organizacional. As lideranças nem sempre detetam os sinais evidenciados pelos colaboradores, e, como tal, não se apercebem se a relação líder-membro exercida será a melhor. É recomendável que haja essa noção para se poder corrigir o tipo de liderança exercido e promover aquele que mais se adequa ao contexto organizacional pretendido.

A pesquisa sobre liderança e, subseqüentemente, sobre clima organizacional possibilitou uma maior compreensão dos comportamentos humanos. Tanto numa perspectiva pessoal quanto profissional, foi gratificante poder realizar este trabalho, de modo a concluir o presente mestrado e a adquirir as ferramentas necessárias para uma avaliação adequada à gestão diária dos recursos humanos.

Certo é que muito restaria por dizer. Conceitos que poderiam ser desenvolvidos, situações que careceriam de maior exemplificação prática, cruzamentos de dados desdobráveis numa multitude de análises suplementares. Como um dia ouvi, «tão importante é o que é dito quanto o que fica por dizer». Espero sinceramente que, em ambas as valências, este trabalho se revista de utilidade para quem o vier a consultar.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2000) The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, (pp. 576-593).
- Barnard, C. (1971) *As Funções do Executivo*. São Paulo, Atlas.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bergamini, C. (1978) Objetivos Motivacionais e Estilos de Comportamento. *Revista de Administração*, v. 13, n. 1, (pp. 11-32).
- Bergamini, C. (1997) *Motivação nas Organizações*. 4ª Edição. S. Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2004) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 3ª Edição. Lisboa, ISCTE (pp. 185-211; 317-357).
- Bilhim, J.; Castro, I. (1997) *Comportamento Organizacional: caderno de apoio*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Bragança, N. (2006) Contrato Psicológico: Relações Laborais, Expetativas, Obrigações e Direitos. In Gomes et al. *Org. Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e debates para o Século XXI Lisboa*. RH Editora (pp. 27-42).
- Bravo, M.; Eisman, L. (1998). *Investigación Educativa*. 3ª Edição. Sevilha, Ediciones Alfar
- Cabral-Cardoso, C. (1996) O Factor Político nas Organizações. In Marques, A.; Cunha, P. Eds. *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresa Lisboa*. Lisboa, Publicações Dom Quixote (pp. 397-419).
- Cabral-Cardoso, C. (2000) Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In Cunha, M. P. (Eds.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. Lisboa, Publicações Dom Quixote (pp. 225-249).

- Carmo, H.; Ferreira M. (2008) *Metodologia de Investigação*. Lisboa, Universidade Aberta.
- Carvalho, C. (1997) O Just-in-Time e a Estratégia. *Revista Logística Hoje*. Agosto (pp. 35-36).
- Ceitil, M. (2004) *Sociedade, Gestão e Competências: Novas Dinâmicas para o Sucesso das Pessoas e Organizações*. 1ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Ceitil, M. (2006) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Chambel, J.; Curral, L. (1995) *Psicossociologia as Organizações*. 1ª Edição. Lisboa, Texto Editora (pp. 110-111).
- Chambel, J.; Peiró, M. (2003) *Alteraciones en las Praticas de Gestión de Recursos Humanos y Violación del Contrato Psicológico*. *Arxiu de Ciències Socials*, nº 8, Juny. (pp. 105-131).
- Chiavenato, I. (1987) *Administração de Recursos Humanos*. Volume I, 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1998) *Recursos Humanos*. 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional: O Capital Humano nas Organizações*. 8ª Edição. São Paulo, Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2005) *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Atlas.
- Clara, C.; Chaves, J. (2002) O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, CIED – Universidade do Minho (pp. 221-244).
- Crosby, P. (1999) *Principios Absolutos de Liderança, Cáp 10 – O Líder e os Funcionarios*. Makron Books, Editora Afiliada (pp. 97 a 104).

- Delobbe, N.; Herrabach, O.; Lacaze, D.; Mignonac, K. (2013) *Comportamento Organizacional: Contrato Psicológico, Emoções n Trabalho, Socialização Organizacional* Vol. I. Lisboa, Instituto Piaget.
- Drucker, P. (1997) *Inovação e Gestão*. 4ª Edição. Editorial Presença.
- Eco Umberto. (1998) *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 7ª Edição. Lisboa.
- Ferreira, A.; Martinez, L. (2008) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. 1ª Edição. Lisboa, RH Editora.
- Ferreira, M.; Neves, J.; Nunes de Abreu, P.; Caetano. A. (1996) *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill (pp. 307-321).
- Foddy, W. (1996) *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras, Celta Editora
- Frada, J. (1999) *Guia Prático para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa, Edições Cosmos.
- Franco, C. (2007). *A Gestão da Identidade como Suporte à Mudança nas Organizações*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento. Universidade de Aveiro.
- Freeman, E.; Stones, J. (1982). *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro, Afiliada.
- George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, Califórnia. News and World Report (pp. 52-53).
- Godfrey, B. (1996) 10 Tendências para a Década. *Revista Executive Digest*. Novembro, n.º 25 (pp. 38-42).
- Goleman, D. (1998) *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, Objetiva.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mckee, A. (2011) *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. 4ª Edição. Gradiva Publicações S. A.

- Gomes, J.; Pina e Cunha, M.; Rego, A, (2006) *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*. 1ª Edição. Lisboa, Editora RH.
- Hill, M.; Hill, A. (2000) *Investigação por Questionário*. 1ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Katz, D.; Kahn, L. (1976) *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley.
- Kolb, D. A (1986) *The Learning Style Inventory: Technical Manual*. Boston, MA. McBer and Company.
- Kotter P. (1988) *The Leadership Factor*. New York, The Free Press.
- Kouzes, J.; Posner, B. (2009) *O Desafio da Liderança*. Lisboa, Caleidoscópio Edições.
- Likert, R. (1971) *Novos Padrões em Administração*. São Paulo, Pioneira.
- Litwin, G. H.; Stringer, R. A. (1968) *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA, Harvard Business School, Division of Research.
- Maroco, J.; Bispo, R. (2005) *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. 2ª Edição. Lisboa, Climepsi Editores.
- Marques, C.; Pina e Cunha, M. (2000) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, 2ª Edição. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, (pp.370-396).
- Maxwell J. (2008) *O Líder 360º: Desenvolvendo a sua Influência a partir de qualquer ponto da Organização*. Lisboa, Artevirtual,
- Mintzberg, H. (1983) *Structuring Five: Designing Effective Organizations*. Toronto, Prentice – Hall.
- Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

- Moço, S. (2011) *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão
- Moura, E. (2000), *Gestão de Recursos Humanos — Influências e Determinantes do Desempenho*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas. ISEG, Lisboa.
- Neves, G.; Garrido, M.; Simões, E. (2008) *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. Teoria e Prática*. 2ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Neves, J. (1996) *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento. Lisboa. ISCTE.
- Pereira, O. (2004) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª Edição. Universidade da Beira Interior, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peters, T. (2010). *As pequenas grandes coisas: 163 maneiras de se conseguir a excelência*. Lisboa, Actual Editora.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa, Editora RH.
- Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Pina e Cunha, M. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão – Casos portugueses e exercícios*. 1ª Edição. Lisboa, Editora RH.
- Rego, A.; Pina e Cunha, M. (2010) *Liderança Positiva*. 2ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo.
- Rego, A.; Pina e Cunha, M. (2011) *Liderança: a virtude está no meio*. Lisboa, Actual Editora.
- Robbins, S. (2009) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 8ª Edição. Pearson Prentice Hall. São Paulo, Editora Afiliada.
- Schneider, B. (1975) *Organizational Climate: an essay*. Personnel Psychology.
- Schneider, B. Reichers, A. (1983) *On the etiology of climates*. Personnel Psychology.

- Vergara, S. (2000) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3ª Edição. São Paulo, Atlas.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York, Oxford University Press.
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Edição. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8,(pp. 9–32).

Outros Artigos:

- Barcelos e Lima, M.; Albano, A. (2002) *Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf, consultado em 21/03/2012.
- Bispo, C. (2006) *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*, disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>, consultado em 29/03/2012.
- Cunha, L. (2007) *Formação do clima organizacional*. Disponível em: <http://www.br.monografias.com/trabalhos3/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtm>, consultado em 29/03/2012.
- Gonzalez, P.; Oliveira, M.; Souza, S.; Behr, S.; Soares, A. (2011) *Pesquisa de Clima organizacional, um estudo em uma secretaria municipal de educação*. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 1677 4280 Vol.12. No 2 (2011), consultado em 08/04/2013.
- Matos, P. (1993) *A importância de se avaliar o clima organizacional*, disponível em <<http://pt.shvoong.com/business-management/human-resources/1638423-import%C3%A2ncia-se-avaliar-clima-organizacional/>>, consultado em 20/03/2012
- Ponte, J. (2006) *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Disponível em: [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt%5C94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt%5C94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf), consultado a 03/05/2013.

- Puentes-Palácios, K.; Almeida, I. (2002) *Clima Organizacional: uma Análise de sua Definição e de seus componentes*, disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=156&layout=abstract&locale=>>, consultado em 11/02/2013
- Santos, E. *Motivação: porque estímulos semelhantes causam efeitos diferentes*, disponível em, <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>>, consultado em 18/03/2012

ANEXOS

Anexo I – Inquérito

Anexo II – Diagnóstico de Clima Organizacional para todos os Colaboradores

Anexo III - Diferenças por Unidade Orgânica em Relação às Dimensões em Estudo

Anexo IV - Diferenças por Carreira em Relação às Dimensões em Estudo

Anexo V - Diferenças por Habilitações em Relação às Dimensões em Estudo

Anexo VI - Diferenças por Idade em Relação às Dimensões em Estudo