



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

UNIVERSIDADE ABERTA

**A Influência da Liderança no Desempenho dos Serviços
Administrativos
Estudo de Caso: Instituto Médio de Economia do Lubango -
IMEL**

MESTRADO EM GESTÃO

Adélia Teixeira Alves da Mota Silva

2019



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

UNIVERSIDADE ABERTA

**A Influência da Liderança no Desempenho dos Serviços
Administrativos
Estudo de Caso: Instituto Médio de Economia do Lubango -
IMEL**

Dissertação apresentada à Universidade
Aberta para obtenção do grau
de Mestre em Gestão

Por

Adélia Teixeira Alves da Mota Silva

Orientador: Professor Doutor António Eduardo Martins
Co - Orientador: Professor Doutor Victor Gomes da Silva

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é para Deus, todo poderoso que permitiu a realização deste projeto.

A presente dissertação é resultado de um grande esforço, longo trabalho de pesquisa e análise, tendo por base a investigação científica. E só foi possível graças às Orientações do Professor Doutor António Eduardo Martins e Professor Doutor Victor Gomes da Silva, apesar das distâncias físicas sempre estiveram disponíveis e presentes aos quais manifesto os meus sinceros agradecimentos, pela sapiência, incentivo, rigor, bibliografia recomendada e pela disponibilidade, atributos que constituíram uma base firme e decisiva para a concretização deste projeto.

À Direção do Instituto Médio de Economia do Lubango, manifesto a minha gratidão pelo apoio incondicional para que este trabalho fosse uma realidade.

Aos meus colegas de Mestrado em Gestão, que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, estimulando - me intelectual e emocionalmente.

E por fim, os meus agradecimentos especiais à minha família, pelo incentivo e apoio que me foi prestado, durante o período de tempo, que foi necessário, para que pudesse concluir com o projeto de investigação.

A todos manifesto a minha profunda e reconhecida gratidão.

Resumo

A presente Dissertação de Mestrado em Gestão, analisa a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, sobretudo o papel que exerce sobre a motivação humana para o trabalho. Com este estudo pretende-se analisar e compreender a forma como a liderança influencia a cultura organizacional, nomeadamente o setor administrativo do instituto técnico - profissional, Médio de Economia do Lubango. Esta investigação, de natureza qualitativa, permite compreender a liderança no setor da educação e descrever a realidade do desempenho dos serviços administrativos das organizações escolares. E procurou-se estabelecer a relação entre a satisfação aliada à motivação com algumas das variáveis componentes das práticas e estilos de liderança, baseada nas relações interpessoais como cerne da questão, ressaltando a interferência da liderança. Esta pesquisa foi desenvolvida com uma metodologia de natureza qualitativa / quantitativa, assumiu a forma de estudo de caso, de tipo exploratório e descritivo com uma amostra de 32 de funcionários da área administrativa e 48 professores para melhor se conhecer a opinião dos funcionários da instituição, relativamente ao estilo de liderança do sub - diretor administrativo, recorreu-se à utilização de um inquérito por questionário. Os dados recolhidos foram representados em forma de tabelas e gráficos, utilizando a técnica do cálculo estatístico, Excel, (versão 2008) através das ferramentas de análise estatística do programa SPSS e Excel, 2.0, por fim foi elaborada uma conclusão: a contribuição, a limitação e sugestões do estudo.

Palavras - Chave: Práticas de Liderança, Serviços Administrativos, Organizações Escolares e Relações Interpessoais.

Abstract

The present Master thesis in management, analyzes leadership as one of the key factors for the success of organizations, especially the role of the human motivation to work. This study intends to analyze and understand how leadership influences the organizational culture, in particular the administrative sector and Technical Institute, middle of Lubango's economy. This research, qualitative in nature, allows understanding the leadership in the education sector and describe the reality of the performance of administrative services school organisations. And sought to establish the relationship between satisfaction with the motivation with some of the component variables of the practices and leadership styles, based on interpersonal relationships like heart of the matter, noting the interference of leadership. This research was developed with a qualitative/quantitative methodology, assumed the form of a case study, exploratory and descriptive type with a sample of 32 administrative area staff and 48 teachers to best meet the employees ' opinion of the institution in respect of the leadership style of the sub-Managing Director, appealed to the use of a survey. The data collected were represented in the form of charts and graphs, using the technique of statistical calculation, Excel, (version 2008) through the statistical analysis tools of the program SPSS and Excel, 2.0, finally was drawn a conclusion: the contribution, the limitation and the study's suggestions.

Keywords : Leadership Practices, Administrative Services, School Organizations and interpersonal relationships.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
CAPÍTULO I INTRODUÇÃO	1
1.1 Contexto da Investigação	2
1.2 Questão de Investigação.....	3
1.3 Objetivos do Estudo	4
1.4 Estrutura da Dissertação.....	4
CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Introdução	5
2.2 Revisão de Literatura	6
2.3 A Interação entre Pessoas e Organizações	6
2.3.1 Definição do Conceito de Organização.....	6
2.3.2 As Pessoas e as Organizações	8
2.3.3 A Cultura Organizacional	10
2.3.4 As Organizações Escolares	11
2.3.5 A Teoria Organizacional e Administração Pública	12
2.4 Abordagens consideradas sobre a liderança.....	13
2.4.1 Introdução	13
2.4.2 Conceito de Liderança	13
2.4.3 Teorias de liderança	16
2.4.4 Teoria dos Estilos de Liderança.....	19
2.5 A Motivação e Satisfação no Trabalho	33
CAPÍTULO 3 QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO	39
3.1 Introdução	39
3.2.1 Contexto e identidade da comunidade educativa.....	39
3.2.2 História e geografia da Instituição	40
3.2.3 Caracterização da Escola	41
3.2.4 Recursos Humanos.....	41
3.2.5 Estruturas de apoio.....	42
3.2.6 Princípios básicos.....	42

3.2.7 Identificação dos Problemas Prioritários	44
3.2.8 Organigrama do Instituto Médio de Economia do Lubango	44
3.3 Tipo de Investigação	47
3.3.1 Estudo de Caso.....	47
3.4 Desenho da Investigação.....	47
3.5 Recolha de Dados.....	48
3.6 População, Amostra	49
CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
4.1 Introdução	50
4.2 Análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário	50
4.2.1 Análise do questionário da Auto Perceção do Responsável Administrativo no exercício da Liderança	66
4.2.2 Análise e discussão de resultados	68
CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO.....	71
5.1 Conclusões	71
5.2 Contribuição do Estudo.....	74
5.3 Limitação do Estudo	75
5.4 Sugestões.....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	82
ANEXO 1- Pedido de autorização à Direção do IMEL.....	83
ANEXO 2-Inquérito por Questionário ao Pessoal não Docente.....	85
ANEXO 3-Inquérito por Questionário ao Pessoal Docente.....	92

Índice de Figuras

Figura 1 - Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações	9
---	---

Índice de Quadros

Quadro 1 - Os estilos de gestão e liderança	21
Quadro 2 - Os comportamentos dos estilos de liderança.....	22
Quadro 3 - Os estilos de liderança do Modelo de Lickert	24
Quadro 4 - Os tipos de maturidade segundo o modelo de Hersey e Blanchard	26
Quadro 5 - Níveis de Maturidade dos Colaboradores.....	26
Quadro 6 - Níveis de Maturidade dos Colaboradores.....	28
Quadro 7 - A distinção entre os três estilos de liderança: autocrático, democrático e Laissez - faire	30
Quadro 8 - Como motivar os colaboradores	37
Quadro 9 - Pessoal Administrativo	42
Quadro 10- Organigrama da estrutura organizacional do Instituto Médio de Economia do Lubango	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Conheço o projecto educativo	52
Gráfico 2- Conheço o regulamento interno	53
Gráfico 3 - Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação	54
Gráfico 4 - Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.....	55
Gráfico 5 - Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimento a nível da escola	57
Gráfico 6 - Nesta escola, sinto-me respeitada (o) e valorizada (o).....	58
Gráfico 7- O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho.....	60
Gráfico 8 - A comunicação com o Conselho de Direção é fácil.....	61
Gráfico 9 - A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários	62

Índice de tabelas

Tabela 1 - Anos de serviço	50
Tabela 2 - Categoria.....	51
Tabela 3- Conheço o projeto educativo	51
Tabela 4- Conheço o regulamento interno.....	52
Tabela 5 - Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação.....	53
Tabela 6 - Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.....	55
Tabela 7 - Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimento a nível da escola	56
Tabela 8 - Nesta escola, sinto-me respeitada (o) e valorizada (o)	57
Tabela 9- O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho	59
Tabela 10 - A comunicação com o Conselho de Direção é fácil	60
Tabela 11 - A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários	61
Tabela 12 - O Conselho de Direção é competente, dinâmico e sabe gerir conflitos	62
Tabela 13- O chefe de serviço é competente e dinâmico	63
Tabela 14 - Estou satisfeito com as condições de trabalho que tenho na escola	64
Tabela 15 - Participo regularmente em ações de formação	64
Tabela 16 - Nesta escola sentimo-nos encorajados a desenvolver melhores práticas na nossa área de trabalho	65
Tabela 17 - Estou satisfeito com os equipamentos / produtos de limpeza	66

Lista de Abreviaturas

IMEL- Instituto Médio de Economia do Lubango

IMELUB - Instituto Médio de Economia do Lubango

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

O tema da Liderança é uma das mais antigas áreas de investigação em ciências sociais e, simultaneamente, uma das mais problemáticas. As organizações estão constantemente em mudança, os papéis de gestão transformam-se e, como tal, “a essência da liderança evolui” (Duluc, 2001:79). “A liderança pode ser entendida como a capacidade para influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo, em função dos métodos e objetivos necessários e prioritários para o sucesso da organização (Jesuino, 2005:23).

Trigo e Costa (2008: 562), referem, que “também nas organizações educativas a liderança tem vindo a assumir um papel de crescente relevo e a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornar mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade”. Perrenoud (2003: 105), citado por Trigo e Costa (2008:562), refere dez princípios para tornar os sistemas educativos mais eficazes, entre eles: “chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático”.

Na mesma linha de pensamento, todo o trabalho em educação implica a ação de liderança. Nesse aspeto, a liderança “constitui-se na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimentos, desenvolvam competências, realizem projetos e promovam melhorias em alguma direção”. (Luck, 2008:1).

Por outro lado, Alis, et al (2012:48), referem que “O estilo de liderança exercido influencia a orientação da organização. É essencial o conhecimento da natureza da liderança exercida, já que esta influencia a motivação e o desempenho dos trabalhadores a todos níveis da hierarquia”.

A presente investigação, enquadra-se na área científica de Gestão de Recursos Humanos e tem como objeto de estudo a liderança nos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango, (IMEL).

A opção da autora, por este tema surgiu devido às frequentes queixas de défice de liderança na gestão dos serviços administrativos do sector educacional no nosso País, o que também abrange o Instituto Médio de Economia do Lubango. Pretende-se fundamentalmente saber até que ponto a liderança é importante para o desempenho dos

serviços administrativos no contexto escolar, analisar a influência que as práticas de liderança da direção exercem sobre a área administrativa de forma a alcançar com êxito, os objetivos pré-definidos e, de forma salutar, a interação entre os gestores e subordinados.

A relevância do tema desperta um grande interesse não só em termos pessoais, profissionais, académicos como também em termos sociais, o que permitirá o contributo para a melhoria da qualidade da prestação de serviços administrativos dos Institutos Técnicos Profissionais do Lubango. Essa questão é tão mais importante, numa época em que se coloca, cada vez mais, a questão da necessidade de profissionalismo na gestão de organizações específicas quanto ao modelo de gestão e de administração das instituições públicas, de forma a evidenciarem melhor os papéis dos líderes educacionais no sentido de promover a melhoria das escolas secundárias angolanas.

1.1 Contexto da Investigação

Segundo House a Liderança “é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar, e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha et al., 2003: 268). “ **Liderança** é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo (Teixeira,2013:219) ”. A liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana. Ela é essencial em todas as funções da gestão: o líder precisa de conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2003).

“Liderar pessoas implica conhecê-las e dar-se a conhecer, sabendo a priori, que nem todos os indivíduos podem corresponder às expectativas do líder.” (Lopes, 2012: 190 - 191). O líder eficiente incentiva os elementos da sua equipa a serem o melhor que podem ser. Orienta, lisonjeia e incentiva a equipa, encorajando-a na vontade de partilhar experiências e conhecimentos. (Jesuíno, 2005:23).

Porém, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode contribuir para o sucesso organizacional através do recrutamento e seleção de profissionais com conhecimento e habilidades diferenciados, com atitudes adequadas e que consigam traduzir tudo isso em

realizações (Miura, 2004). São os líderes com conhecimento e habilidades diferenciados que vão atuar neste processo, no sentido de trabalhar as competências das pessoas, estimulando-as a desenvolver o seu potencial, aquilo que de melhor têm, contribuindo para o desenvolvimento organizacional.

Pretende-se com este estudo, analisar o papel da liderança nas organizações e aprofundar o conhecimento sobre o tema em análise e compreender a realidade angolana da influência que a Liderança exerce sobre os serviços administrativos, nomeadamente no setor da educação, do ensino secundário e médio técnico profissional.

Dada a importância que a liderança assume, cada vez mais, nas organizações surge o interesse em analisar e compreender o papel do líder nas organizações escolares. Assim sendo, direcionamos a presente investigação para a pesquisa e recolha de dados, que permita traçar o perfil e a integração do pessoal não docente e docente na organização escolar.

Partimos do princípio que este grupo apresenta uma série de dificuldades, quer em termos de integração, quer de cooperação profissional, o que torna imprescindível aprofundar esta problemática e perceber o que a organização faz para a integração destes profissionais e que meios a liderança utiliza para a identificação dos funcionários tendo em conta os objetivos da organização e a cultura organizacional. Várias questões são as que nos inquietam: saber como estão organizados os serviços administrativos, o nível das relações interpessoais e a adaptação às novas mudanças.

Esperamos com este estudo contribuir para a introdução de práticas de liderança, que possam servir de base à gestão de recursos humanos, caso a instituição entenda beneficiar das mesmas para aportar melhoria da qualidade da prestação dos serviços administrativos, do IMEL.

1.2 Questão de Investigação

Das pesquisas feitas em Angola sobre a liderança administrativa escolar, constatou-se que existe uma lacuna investigativa nesta área, o que motivou a realização deste estudo. Deste modo pode dizer-se que o problema é claro, sucinto e precisa da questão a investigar, para que venha a encontrar uma resposta ou solução de uma lacuna existente entre o estado

atual e o espectável (Sekaran, 2003). Neste sentido, para desenvolvermos a nossa investigação, decidimos escolher dois grupos profissionais, que fazem parte da instituição, que é o pessoal administrativo e docente, o que nos compele a levantar a seguinte questão, que tentaremos responder no decurso da investigação, tendo em conta a perceção dos funcionários em relação à liderança dos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango:

«Qual a perceção dos funcionários, em relação ao perfil do líder e às práticas de liderança nos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango e sua influência no desempenho profissional dos mesmos?»

Face a esta questão de investigação definiram-se os seguintes objetivos:

1.3 Objetivos do Estudo

Geral:

➤ Analisar a forma como a perceção da liderança dos serviços administrativos do IMEL, influencia o desempenho dos respetivos funcionários.

Específicos:

➤ Analisar o impacto da avaliação da perceção da liderança dos serviços administrativos na motivação dos funcionários do IMEL;

➤ Propor medidas no sentido de colmatar eventuais insuficiências no processo de liderança dos serviços administrativos do IMEL.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação, foi elaborada de acordo com as normas da *American Psychological Association* (APA) (2003) e estruturada fundamentalmente em duas partes: o Enquadramento Teórico e a Metodologia de Investigação. A mesma é constituída por cinco capítulos, que refletem o desenvolvimento do processo de investigação.

O capítulo I, dedica-se à introdução, à definição de alguns conceitos fundamentais e genéricos relacionados com a liderança organizacional, à justificação da escolha do tema, à questão de investigação e aos objetivos, gerais e específicos.

O capítulo II, integra o enquadramento teórico, dividido em seis secções, que abordam os a revisão da literatura; a interação entre pessoas e organizações; a teoria organizacional e administração pública; as abordagens consideradas sobre a liderança: conceitos, teorias e estilos de liderança e o papel do líder; por último motivação e satisfação no trabalho.

O capítulo III, aborda o historial e caracterização do Instituto Médio de Economia do Lubango, que passou por transformações funcionais e sucessivas mudanças de política educativa nacional tendo conquistado uma forte identidade no ensino técnico profissional, formando milhares de jovens. Faz-se referência ainda neste capítulo, o quadro conceptual da investigação, onde são dadas informações sobre a metodologia utilizada, as técnicas e procedimentos de recolha de dados, bem como a sua análise e interpretação.

O capítulo IV, apresenta os resultados da análise dos dados do inquérito por questionário e discussão dos mesmos.

O capítulo V, é dedicado à conclusão, contribuição, limitação do estudo e sugestões. E por último, as referências bibliográficas e os anexos.

CAPÍTULO 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

De acordo com a pesquisa bibliográfica, abordamos neste capítulo conceitos centrais, com o objetivo de proceder a clarificações conceptuais que permitiram a construção do objeto de estudo.

2.1 Introdução

“ O papel da liderança na gestão das organizações tem suscitado o interesse dos estudiosos destas matérias desde há bastante tempo. Algumas das primeiras pesquisas sobre o tema conduziram à tentativa de definir características do líder, em oposição ao não líder, pela análise das características ou « traços» dos líderes efetivos conhecidos. “ (Teixeira,2013: 220-221).

2.2 Revisão de Literatura

O conceito de liderança tem como antecedentes “a arte de comando”, de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense e que chega, aliás, aos nossos dias. Tal como a expressão sublinha comando é aí encarado como arte e não como ciência e o seu ensino processa-se muito mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as vidas célebres cristalizado no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico. A arte do comando, como aliás os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessa-se muito mais pelo líder do que pela liderança, pelo ator que dirige do que pelo processo de direção. (Jesuíno, 2005:7)

Existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir. Em todo o caso, há suficiente sobreposição entre as diferentes definições permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma assente na caracterização mínima do conceito. Para tanto convirá examinar, previamente, as relações entre o conceito de liderança e os conceitos de poder e de autoridade, com os quais se acha estreitamente associado. (Jesuíno, 2005:8).

2.3 A Interação entre Pessoas e Organizações

2.3.1 Definição do Conceito de Organização

O termo organização tem origem no grego «organon», que significa instrumento, utensílio. Na literatura, a noção de organização apresenta dois significados. Por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa certas condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente. (Bilhim,2013: 2). O autor descreve que: “Na primeira aceção, a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”.

A coordenação consciente exige a gestão formal. O facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si.

“A coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”. (Santos, 2008:12, citando Edgar Chein,1986).

No entanto, Chiavenato (2009:8), define “A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”.

A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando:

1. há pessoas capazes de se comunicarem e que
2. estão dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta,
3. a fim de alcançarem um objetivo comum.

Por sua vez, Sousa (1990), citado por Santos (2008: 12), propõe uma definição mais abrangente e completa do termo organização, entendendo-a como:

Um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua atuação, determinados objetivos e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios. (Sousa, 1990 referido por Santos,2008).

Pensar em organizações é sobretudo, como sustenta Pereira (2004: 103), citado por Dias, et al (2013: 145), pensar que acima de tudo são “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, em continuidade temporal”.

Uma organização é, deste modo um rigoroso sistema que é composto por um conjunto de elementos interdependentes e inter-relacionados (Elias e Mascaray, 2003: 31-33), citado por Dias, Varela & Costa (2013: 146), que constituem um todo estruturado e organizado com determinadas características:

- i) sistema sociotécnico, pois interagem, entre si elementos técnicos e humanos;
- ii) sistema de tipo aberto, pois funcionam e desenvolvem a sua atividade em permanente interação com o exterior, o que provoca estímulos, condicionalismos e influência;
- iii) capacidade de adaptação permanente, face às alterações contínuas vindas do exterior ou que a organização sinta necessidade de as implementar;
- iv) estrutura que possibilite a comunicação, pois, sendo uma organização um sistema aberto, ela deve adotar uma estrutura adequada à sua realidade que lhe possibilite implementar uma comunicação pró-ativa entre os seus diferentes públicos internos e externos.

Todavia, para a maioria dos estudiosos, as organizações possuem, pelo menos um objetivo explícito que se prende com a sua sobrevivência e, em muitos casos, com o seu crescimento. Assim, os membros da organização que não se identificam com este objetivo de sobrevivência, normalmente, abandonam-na e a questão das metas e objetivos passa, assim a, fazer sentido. (Bilhim, 2013: 24).

De uma outra forma, pode dizer-se que todas as organizações são **processos** necessários à continuação da sua existência (dimensão instituinte) e **entidades** mais aptas do que os outros grupos sociais para possuírem objetivos de sobrevivência e de auto perpetuação, dispondo de fronteiras, mais claramente definidas, e delimitadas relativamente ao exterior e de reconhecimento pela sociedade da sua existência social distinta (dimensão instituída). (Bilhim, 2013: 24).

2.3.2 As Pessoas e as Organizações

As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída por pessoas e delas depende para o seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas constitui a unidade básica das organizações e, principalmente, da área RH. Sem organizações e sem pessoas, não haveria RH. A área de RH tem duas diferentes

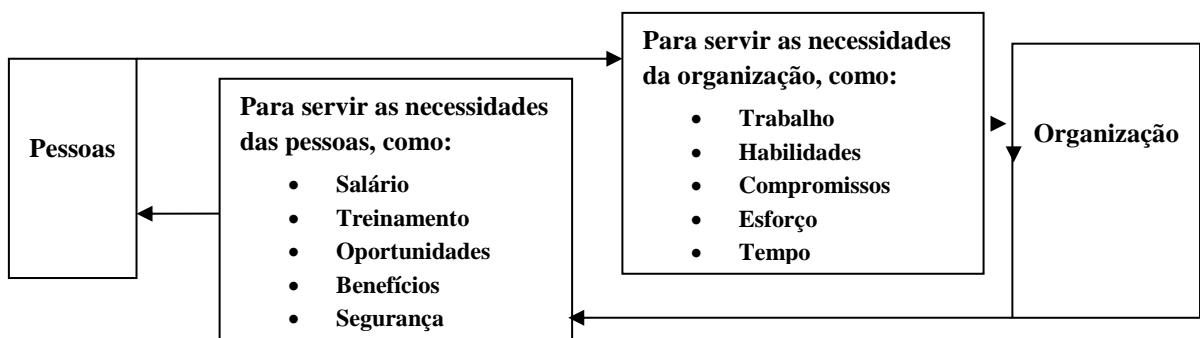
vertentes ao considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). (Chiavenato, 2009:46).

Desta forma, o mesmo autor resume a interação entre pessoas e organizações no seguinte:

As pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados, isto é, as organizações bem-sucedidas, tendem a crescer. E esse crescimento exige maior número de pessoas, cada qual com outros objetivos individuais. Isso provoca um crescente distanciamento entre os objetivos organizacionais (que eram comuns para aqueles que formaram a organização) e os objetivos individuais dos novos participantes. Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. Essa interação funciona como um processo de reciprocidade baseado num contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações. De um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização. (Chiavenato, 2009: 92).

Segundo o autor esse intercâmbio é representado esquematicamente, conforme a figura abaixo.

Figura 1 - Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009: 84)

2.3.3 A Cultura Organizacional

Segundo Robbins (2005) há a cultura dominante, que são os valores e crenças da organização, numa visão macro da organização, e as subculturas, que são desenvolvidas em diferentes setores sem deixar de lado os valores fundamentais da organização.

Já para Camara (2003:196), a Cultura Organizacional pode, pois, como sugere **Robbins**, representar uma percepção comum partilhada pelos membros da organização.

Significa isto que membros dessa organização, ainda que com posições hierárquicas e funções diferenciadas tenderão a descrever a sua cultura utilizando uma terminologia comum.

Daí que um dos papéis importantes da Cultura nas Empresas é o de dar um sentimento de **identidade** aos membros da organização, porque todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos partilham ideias claras sobre o que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no contexto da sua Empresa. (p.196).

Neste sentido, Alis, et al (2012:48), acrescentam que “a organização envolve um grupo de pessoas de acordo com determinados valores”. Estes valores conjugam-se com as várias formas de as pessoas se identificarem no trabalho e determinam formas de conduta que se cristalizam e estabelecem modelos culturais. [...] Trata-se de um conjunto de valores partilhados por todos os protagonistas que intervêm na organização, ou seja, uma maneira de pensar e uma forma de entender o mundo que norteia os comportamentos dos diversos protagonistas da organização.

Segundo os autores pode-se definir “a cultura organizacional como o conjunto das características comuns aos membros de uma organização que os distingue dos membros de outra organização”.

No entanto, Chiavenato (2009:423), diz que, a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua “cultura”, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem.

Por sua vez o autor reforça que a “Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização”. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização. Chiavenato (2009: 423).

Para Camara, et al (2003:172), segundo **Shein**, a profundidade da cultura encontra-se num conjunto de **pressupostos básicos** assentes nos quais os sujeitos vão perceber a realidade da Empresa e, assim construir as suas atitudes. Este será o nível mais profundo da cultura e será da ordem do inconsciente. Depois tem-se o nível dos **valores** (já a nível mais consciente) e, finalmente o nível mais superficial - os **artefactos** . Existirão, portanto, **pressupostos básicos** - uma ideologia de base - o lado simbólico, que vai sustentar a parte mais visível de qualquer Cultura Organizacional.

Na mesma abordagem, o autor refere, que Shein, para além deste modelo dinâmico da Cultura Organizacional, aponta no sentido de que a cultura forte nem sempre é sinónimo de cultura melhor ou mais adequada. Indica que não é fácil mudar a cultura de uma organização e tal vai depender do estágio de desenvolvimento da mesma. Por outro lado, chama a atenção para o facto de que, se se pretendesse fazer uma intervenção na cultura de uma organização, esta teria de ser executada da forma mais abrangente possível, englobando todos os componentes organizacionais, desde as relações humanas e estrutura organizacional ao processo de tomada de decisão.(p.p 172-173).

2.3.4 As Organizações Escolares

A escola é uma organização que aprende, com capacidade de se aperfeiçoar continuamente. “A organização funcional, normalmente representada pela pirâmide, dará lugar a uma organização flexível em função dos projetos a desenvolver” (Vicente 2004: 114). Segundo Alarcão (2001), as organizações educativas são sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e intergrupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas.

Em relação ao conhecimento, os autores Martins e Lopes, (2012:80) citando Nonaka e Takeuchi (1997: 103), afirmam que na abordagem do conhecimento humano, podem identificar diferentes tipologias. De um lado, há a dimensão ontológica, que assenta na constatação de que o conhecimento só é criado por indivíduos, pois uma organização não o pode fazer sem indivíduos. Assim, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento a nível de grupo e a nível organizacional e esses níveis não são independentes entre si, interagindo mútua e continuamente.

Ainda sobre o conhecimento os autores reforçam que: “O movimento do conhecimento está a abalar as fundações de como uma organização é criada, de como se desenvolve, amadurece, morre ou é reformada”. Estas são mudanças fundamentais na maneira como se faz negócio, de como a economia se desenvolve e a sociedade prospera. (Rogers, 1996) citado por Martins e Lopes (2012:84).

2.3.5 A Teoria Organizacional e Administração Pública

De acordo com Figueiredo Dias e Oliveira (2013), citado por Freire (2017) administrar consiste na gestão de um conjunto de bens, tendo em vista a prossecução de um conjunto de fins heterónomos, sendo a Administração a organização responsável pela concretização desses fins ou interesses.

Para Freire, (2017:9) referenciando (Figueiredo Dias e Oliveira, 2013), que o conceito de Administração Pública pode ser entendido em vários sentidos: em sentido organizacional, em sentido funcional, em sentido material e, por fim, em sentido formal. Desta forma, a Administração Pública diz respeito ao conjunto de tarefas - sentido funcional-material - que são atribuídas a um sistema de serviços organizados de acordo com princípios específicos - sentido organizacional -, que por norma se manifestam através de atos com valor e força jurídica próprios - sentido formal.

2.4 Abordagens consideradas sobre a liderança

2.4.1 Introdução

A liderança é um dos temas mais estudados na gestão e, provavelmente, aquele de que menos se sabe. A literatura sobre o tema é muito volumosa, por vezes confusa, e muitas vezes contraditória, o que não pode significar que não haja progressos registados no conhecimento dos processos de liderança. (Bilhim,2013:313).

Neste capítulo, far-se-á referência a vários conceitos de liderança, embora este termo possua diversas aceções. Posteriormente, será feita uma revisão histórica sobre os principais enfoques e escolas de pensamento em liderança. De forma geral, os autores, são unânimes em reconhecer que a liderança, envolve um processo de influência sobre um grupo de pessoas. Os capítulos seguintes, abordarão conceitos, teorias e estilos de liderança.

2.4.2 Conceito de Liderança

Segundo Machado et al, (2014: 313), a realização de um trabalho de cariz científico tendo como sustentação o estudo da liderança nas organizações, é uma tarefa estimulante mas, ao mesmo tempo, imbuída de exigência. Se tivermos em conta amálgama de estudos teóricos, aplicações práticas e o volume (disperso) de informações nos apercebemos da gigantesca obra a realizar!

A liderança tem sido entendida das mais diversas formas como característica de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio para alcançar objetivos, ou como uma combinação desses mais diversos elementos. (Yukl, 2006) cit por Machado et al (2014:313).

Tal como as definições, também as opiniões divergem no que se refere ao tipo de critério usado para definir e medir a eficácia da liderança. Os critérios incluem o desempenho, o

alcance de objetivos, o crescimento, a sobrevivência, a satisfação, o absentismo, a rotatividade, entre outros. Machado et al, (2014:314).

“ A liderança define -se pela capacidade de mobilização e de influência de um indivíduo. “ (Alis, et al : 465). Para dar uma definição mais completa, deve-se considerar cinco aspetos essenciais.

O primeiro implica a presença de «seguidores» ou de indivíduos que consentem ser influenciados. O segundo refere-se à natureza voluntária da resposta dos seguidores face à influência do líder. Este segundo aspeto conduz ao terceiro: a influência manifesta-se no âmbito de uma comunicação interpessoal entre o líder e o seu grupo. O quarto refere-se à capacidade de o líder ajudar um grupo a atingir os seus objetivos, utilizando ao máximo as capacidades de cada elemento do grupo. Finalmente, o último aspeto relaciona-se com o conceito de superação e de empenho que os verdadeiros líderes são capazes de obter do próprio grupo. Estes aspetos levam -nos a definir a liderança como **o conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento de outras, no sentido de realização voluntária** dos objetivos do grupo e, especificamente, dos da organização. (pp. 465-466).

Robbins (2005: 258) entende liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Por outro lado, Hunter (2006:18) afirma, que a “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

“A liderança também é entendida como estratégica, ou seja como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar decisões de forma voluntária e rotineira. Estas decisões aumentam o exercício da organização.” (Rowe, 2002).

Ao passo que, para Estanqueiro (1999), “a liderança é mais arte do que ciência”. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como e com quem deve usar cada um dos estilos; o estilo de liderança está bastante dependente da interação entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação de comportamento do líder. Neste sentido, a liderança é a arte de influenciar pessoas, através do processo de comunicação, de modo que seja realizada uma tarefa ou atingido um objetivo.

Para Lourenço (2012) referidos por Jesuíno (2005) e Rego (1998), existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir. Em todo o caso, há suficiente sobreposição entre as diferentes definições, permitindo, senão uma definição universalmente aceite, uma caracterização mínima do conceito:

- Alguns advogam que a liderança é levada a cabo **por uma pessoa específica** que, no grupo, exerce o papel de líder; esse papel inclui responsabilidades e funções que não podem ser partilhadas pelos restantes membros (os seguidores ou liderados), sob pena de se prejudicar a eficácia do grupo;

- Uma das mais simples considera-a como sendo o processo através do qual **um indivíduo** influencia outros membros do grupo, tendo em vista o alcance das metas organizacionais ou do grupo;

- Uma outra defende que ela é um conjunto de atividades de **um indivíduo** que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o propósito do grupo;

- Outros advogam que a liderança **é o processo** de influenciar as atividades de **um indivíduo ou grupo** no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas **numa dada situação** (trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de **outras variáveis situacionais**); e

- Definição mais “complexa” é a que considera que se trata de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou à organização.

2.4.3 Teorias de liderança

2.4.3.1 Teorias dos Traços do Líder

No sentido de criar alguma sistematização, encontrando forma de distinguir o líder do não líder, vamos agrupar as diversas abordagens sobre a eficácia do líder em quatro grandes conjuntos de teorias: dos traços do líder; comportamentalistas; das contingências e implícitas da liderança. (Bilhim,2013: 313) e para isso o autor conceitua as seguintes linhas teóricas sobre liderança:

a) Teorias dos traços de personalidade do líder procura definir os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais, que discriminam o líder do não líder, por forma a prever comportamentos e, particularmente, a servir de apoio nos testes psicológicos destinados a selecionar chefias. Ainda hoje, a ideia mais divulgada é que se nasce líder e, nessa medida, se dispõe de um conjunto de características tais como: inteligência, carisma, entusiasmo, iniciativa, autoconfiança. (Jesuino,1988:313).

Vergara (2003), acrescenta, que esta teoria não se sustentou durante muito tempo, pois a liderança não é nata. Uma pessoa não nasce líder, mas aprende a ser líder.

Esta estratégia de investigação dos primeiros estudos sobre a liderança viu aumentada, de forma desproporcional, a lista de traços psicológicos, a tal ponto que, é quase possível associar qualquer traço ao exercício da liderança. Mas, se a investigação destinada a identificar esses traços tiver como objetivo distinguir os líderes dos seus seguidores, é provável que seja muito difícil encontrar tal distinção. O critério da personalidade não parece suficiente para discriminar líderes de não líderes, e muito menos para distinguir líderes eficazes, de não eficazes. Todavia, se procura identificar traços de personalidade que estejam, de forma consciente, associados à liderança, aí parece existir mais confirmação empírica. (Bilhim,2013: 313).

O autor complementa, que traços tais como a inteligência, a autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia, e conhecimentos relevantes das tarefas, são fatores que parecem estar associados à liderança. (p.314).

b) Teorias Comportamentais

Estas teorias, conhecidas por comportamentalistas, tentam saber se é possível formar um líder. A abordagem anterior tentou saber se alguém nascia líder. Esta, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder, interroga-se sobre o que é necessário para o formar.

No caso de existirem comportamentos observáveis capazes de distinguir o líder eficaz, então poder-se-ia elaborar um programa de formação destinado a tal perfil.

Esta nova perspetiva permitiu identificar dois grandes tipos de orientação comportamental: a orientação para a tarefa, e a orientação para a relação. Estas duas grandes orientações - em que a primeira está ligada ao comportamento diretivo, cujo exemplo mais referido é o estilo de gestão fabril, fordista e o segundo liga-se ao relacionamento e à manutenção da boa atmosfera do grupo - continuam a ser invocadas na caracterização dos estilos de liderança. Neste contexto, há a destacar, o seguinte:

a) Estudos da Universidade de Ohio

Os estudos da Universidade Ohio, sobre esta matéria, iniciaram-se após Segunda Guerra Mundial, e procuraram identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. Após identificarem largas centenas de dimensões, acabaram por chegar apenas as duas, consideradas fundamentais:

- A iniciativa da estruturação que define o relacionamento que deverá existir entre o líder e os membros e se empenha no estabelecimento de formas bem definidas de organização, de canais de comunicação e de procedimentos;
- A consideração que consiste no comportamento caracterizado pela amizade, pela confiança mútua, pelo respeito e calor humano no relacionamento entre o líder e os membros da sua equipa.

A investigação levada a cabo indica 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.

b) Estudos da Universidade de Michigan

Aproximadamente na mesma época dos estudos anteriores, o Survey Research Center, da Universidade de Michigan, desenvolveu uma pesquisa com o objetivos muito semelhantes: identificar as características de comportamento do líder relacionadas com a eficácia. Selecionaram, também, duas dimensões do comportamento do líder relacionadas com a eficácia a que chamaram: orientação para o empregado; e orientação para a produção e, cuja caracterização é a seguinte:

- Na orientação para os empregados, os líderes interessam-se por cada um deles, reconhecem a sua individualidade e as suas necessidades pessoais, e valorizam muito a relação interpessoal;
- Na orientação para a produção os líderes dão maior ênfase à produtividade, encaram os empregados como instrumentos para atingirem os objetivos organizacionais, e salientam os aspetos técnicos ou de tarefas do trabalho. (Bilhim,2013: 315).

A conclusão da investigação de Michigan favorece, bastante, o líder cujo comportamento se encontra orientado para a relação interpessoal com os empregados. Estes encontram-se associados a grupos de trabalho mais produtivos e a trabalhadores mais satisfeitos. Pelo contrário, a orientação para a produção tende associar-se à menor produtividade e mais baixa satisfação no trabalho.

c) Teorias da Contingência

Tornou-se, cada vez mais, claro que o processo de liderança é um fenómeno complexo, e que não pode ser compreendido se isolarmos, apenas, determinados traços psicológicos ou certos comportamentos. Assim, o fracasso na obtenção de resultados sólidos e a insatisfação crescente, tanto da parte dos especialistas como parte dos utilizadores, quando à robustez dos modelos e ao seu interesse prático, conduziu à investigação dos fatores situacionais. Por isso, diversas abordagens procuram investigar em contextos reais,

tentando identificar as variáveis situacionais influenciadoras do sucesso de um determinado estilo de liderança. (Bilhim,2013:316).

Neste sentido, Alis, et al (2012: 467), segundo esta abordagem, os líderes possuem alguns traços de caráter que os distinguem dos não líderes. Depois da teoria chamada do « grande homem», de acordo com a qual a liderança é uma característica inata, foram efetuados estudos destinados a identificar os traços físicos, intelectuais e pessoais de alguns líderes. Este método não é adequado para distinguir a liderança. Os estudos em questão não chegaram a definir as características que distinguiriam os líderes dos não líderes. O líder não corresponde a um modelo específico: tanto pode ser grande como pequeno, de inteligência superior ou média, estável ou instável em termos emocionais.

2.4.4 Teoria dos Estilos de Liderança

Os estudos de campo sobre liderança organizacional, suscitados em parte pelos resultados insatisfatórios das teorias dos traços, levaram os investigadores a centrarem-se, de preferência, nos comportamentos dos líderes formais. (Jesuíno, 2005:57).

Dentro desta nova orientação resultam duas grandes linhas de investigação:

Uma ligada à Universidade de Michigan e outra ligada à Universidade de Ohio. Ambas, porém se podem fazer remontar aos estudos pioneiros sobre estilos de liderança iniciados por Kurt Lewin em 1938 e continuados, depois pelos seus colaboradores Ronald Lippit e Ralph White. (1943,1958,1960) referidos por (Jesuíno, 2005:58).

De acordo com a autora Fachada, (2014:77), o primeiro estudo sobre o fenómeno da liderança foi feito por Lewin e seus colaboradores em 1939. Consideravam que o estilo se estruturava num «contínuo de poder» que ia desde o estilo autocrático ao estilo laissez - faire. Identificaram três estilos de liderança: autoritário, democrático e laissez-faire . Estes estilos têm por base comportamentos relacionais e traduzem a sua posição de poder face ao grupo ou à equipa.

Várias teorias têm vindo a desenvolver-se ao longo dos tempos, para melhor compreender o comportamento do líder e o tipo de liderança mais eficaz na gestão das equipas.

A maior parte dos autores (Lickert, 1961; Blake e Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Reddin, 1970;Heller,1971;Tannenbaum e Schmidt, 1981) referem que existem dois fatores que podem dominar no processo de liderança: o foco nas pessoas (**orientação para as pessoas**) e o foco nas tarefas (**orientação para as tarefas**). (pp.77-78).

Tratam-se de teorias bidimensionais, onde a oscila entre o polo da relação com as **pessoas** e o da relação com a **tarefa** (pp.77-78).

2.4.4.1 O modelo de Robert R. Blake e Jane S. Mouton

Segundo Fachada, (2014:78),os autores Robert R. Blake e Jane S. Mouton (1989), procuraram representar os diferentes estilos de interação que o líder pode desenvolver com a sua equipa. De acordo com a sua análise, o líder pode evidenciar vários estilos de liderança que vão desde a elevada orientação para pessoas até elevada orientação para a produção . Identificaram os comportamentos tipo do líder, numa e noutra situação.

Os autores definiram cinco estilos cardinais de comportamento, tal como são descritos no quadro que segue :

Quadro 1 - Os estilos de gestão e liderança

<p>Estilo 1,9 (clube recreativo / simpático)</p> <p>Alta orientação para pessoas; Baixa orientação para tarefas.</p> <p>Necessidade de criar bom relacionamento na equipa; ambiente desagradável; boa interação entre a equipa.</p>	<p>Estilo 9,9 (gestão em equipa / integrador)</p> <p>Os resultados provêm do empenho pessoal, todos se inter ajudam para atingir os objetivos; há um relacionamento de confiança e de respeito.</p>
<p style="text-align: center;">Estilo 5,5 (gestão organizacional / intermédio)</p> <p style="text-align: center;">O adequado desempenho é possível através do equilíbrio em atingir os resultados e a manutenção da moral das pessoas no nível satisfatório.</p>	
<p>Estilo 1,1 (empobrecido / anémico)</p> <p>Faz-se o mínimo necessário para que os objetivos sejam atingidos ; não é necessário grande empenhamento; cada colaborador trabalha por si.</p>	<p>Estilo 9,1 (autoridade / obediência/ autocrático)</p> <p>Alta orientação para as tarefas; baixa orientação para pessoas.</p> <p>O importante é atingir os objetivos; as pessoas têm que se concentrar no trabalho e o menos importante é a relação entre elas.</p>

Fonte: Adaptado Fachada, Odete. (2014:78).

Os comportamentos vão num contínuo de 0 a 9, quer na linha da orientação para as pessoas, quer na de orientação para as tarefas. De acordo com este modelo, Blake e Mouton consideram que há cinco estilos de liderança.

Os comportamentos associados ao estilo 1,9 e ao estilo são descritos a seguir:

Quadro 2 - Os comportamentos dos estilos de liderança

Estilo 1,9 (clube recreativo / simpático	Estilo 9,1 (autoridade/obediência / autocrático)
<p>Necessidade de criar um bom relacionamento na equipa. Existe uma preocupação em criar um bom clima e promover as boas relações. Os objetivos e os resultados ficam para segundo plano. De acordo com este quadrante, o líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atribui muita importância às atitudes e sentimentos dos colaboradores. Não gosta de conflitos. • Só se sente bem quando existe uma boa relação entre a equipa e entre ele e a equipa. • Gosta de ser apreciado e de saber o que os outros pensam acerca de si. Tem dificuldade em tomar iniciativa. • Busca aprovação, é atencioso, prestável e solícito. • Teme a rejeição, por isso, é condescendente. • Preocupa-se com as pessoas; quer que elas se sintam bem. • As suas reações são sempre positivas .É empático. 	<p>O importante é atingir os objetivos; as pessoas têm que se concentrar no trabalho e o menos importante é a forma como se relacionam entre si. Neste contexto, o líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se por controlar e dominar . • Sente-se realizado quando a produção é alta. • Dá pouco apreço à contribuição dos colaboradores. • É focado em resultados. • Tem medo de falhar e ser criticado. • Quando fracassa atribui a responsabilidade aos outros. • Considera-se a causa dos seus sucessos mas não assume os fracassos. • Não gosta de aceitar conselhos orientações e sugestões. • Irrita-se com facilidade e é hostil. «Amua» com frequência. • O relacionamento é de autoridade - obediência.

Fonte: Adaptado Fachada (2014: 79)

De acordo com o modelo de Blake e Mouton, os estilos de liderança mais eficientes situam-se entre: elevada orientação para pessoas e elevada orientação para tarefa. (9,9) e o (5,5). O estilo 9,9 desenvolve de forma harmoniosa um bom ambiente de trabalho e a preocupação face aos objetivos e às exigências de produção.

2.4.4.2 Modelo de Lickert

Segundo Alis, et al (2012:468), Lickert propôs quatro sistemas de gestão, que representam vários tipos de líder hierárquico. O líder «explorador -autoritário» (sistema 1) deposita pouca confiança nos subordinados e recorre a sanções e recompensas. O líder «indulgente-autoritário» (sistema2) motiva os seus subordinados pela aplicação de sanções e de recompensas, solicitando as suas ideias e delegando, simultaneamente, parte da sua autoridade. O líder «conselheiro» (sistema3) recorre ocasionalmente às sanções e às recompensas, mas incentiva também a participação e a consulta dos seus subordinados, antes de tomar uma decisão. O líder «participativo» (sistema4) dedica total confiança aos seus subordinados, solicita as suas ideias, distribui recompensas. Lickert mostra que com o sistema de gestão 4 pode obter-se bons resultados.

A seguir apresenta-se o quadro dos estilos de liderança do Modelo de Lickert:

Quadro 3 - Os estilos de liderança do Modelo de Lickert

Liderança autoritária	Liderança autoritária benevolente	Liderança Consultiva	Liderança participativa
Uso elevado de poder pelo líder			
Comportamento do líder: <ul style="list-style-type: none"> • Coercivo • Distante dos colaboradores. • Decisão unilateral. • Pouco preocupado. • Comunicação unidirecional. 	Comportamento do líder: <ul style="list-style-type: none"> • Poder de recompensa (manipulativo) • Comunicação ascendente para agradar. • Alguma delegação. • O líder decide, podendo comunicar a sua decisão à equipa 	Comportamento do líder: <ul style="list-style-type: none"> • Poder de recompensa • Comunicação bidirecional • Motivação individual • Aceitação da influência do grupo 	Comportamento do líder: <ul style="list-style-type: none"> • Discussão das soluções e normas. • Busca de informação. • Decisões grupais. • Relação com outras áreas • Delegação
Consequências para a equipa			
<ul style="list-style-type: none"> • Obediência • Ausência de participação. • Dependência do líder. • Baixa autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma envolvimento na decisão, relativa ao trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sente-se escutada ainda que a decisão seja a do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço do conhecimento acerca do trabalho. • Sente-se envolvida nos processos de tomada de decisão. • Elevado nível motivacional.

Fonte: Adaptado Fachada, (2014: 80)

O modelo quadripartido de Lickert estabelece um contínuo de poder que vai desde a liderança autoritária, com um elevado uso do poder, até à liderança participativa com uso mínimo de poder, por parte do líder.

Esta teoria baseia os diferentes estilos de liderança nos vários tipos de poder que o líder exerce sobre os elementos da equipa.

2.4.4.3 Modelo de Hersey e Blanchard

Fachada, (2014:81), refere que Hersey e Blanchard (1986), Consideram que o comportamento do líder tem sempre em conta dois fatores: a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento, desenvolveram o modelo de liderança chamado situacional.

O líder pode ter na sua equipa colaboradores que apresentem um só nível de maturidade ou diferentes colaboradores com diferentes níveis de maturidade. Nesta última situação, o líder vê a sua tarefa mais dificultada, na medida em que terá de adaptar o estilo de liderança concordante com o nível de maturidade dos colaboradores.

A maturidade do colaborador integra duas dimensões : uma referente ao cargo (componente técnica) e outra psicológica.

A maturidade é definida como sendo a capacidade e a vontade dos colaboradores em assumir responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. (Fachada, 2014:81).

Para Jesuíno (2005:132), o modelo baseia-se na interação entre: 1) as diretrizes (comportamento dirigido para a tarefa) que o líder emite, 2) o apoio sócio afetivo prestado (comportamento de relacionamento) pelo líder e 3) o nível de «maturidade» dos colaboradores numa tarefa específica.

Quadro 4 - Os tipos de maturidade segundo o modelo de Hersey e Blanchard

Tipos de maturidade	Indicadores	Definição
1. Maturidade para a tarefa	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos. • Experiências. • Competências para executar a função. 	A maturidade para a tarefa ou para o trabalho é a capacidade traduzida nos conhecimentos e nas competências que o colaborador manifesta para desempenhar o trabalho.
2. Maturidade psicológica	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança. • Empenhamento • Motivação para executar a função. 	A maturidade psicológica refere-se à vontade e ao querer do colaborador relativamente ao desempenho.

Fonte: Adaptado Fachada, (2014: 82).

O conceito básico do modelo situacional de Hersey e Blanchard consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores. À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta o líder deverá começar a reduzir o comportamento da tarefa e a aumentar o comportamento de relacionamento. (Jesuíno, 2005:133).

Quadro 5 - Níveis de Maturidade dos Colaboradores

Níveis de Maturidade dos Colaboradores			
M4	M3	M2	M1
é capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente tem vontade e confiança na realização do trabalho.	é capaz de realizar a tarefa mas tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro.	é capaz de assumir responsabilidades mas tem vontade em trabalhar e confiança no seu potencial.	Não é capaz de realizar a tarefa e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro.

Fonte: Adaptado Fachada (2014:82)

Jesuíno, (2005:133), afirma que a operacionalização da maturidade dos colaboradores da seguinte forma: M1 corresponde à situação em que os indivíduos não querem nem seriam capazes de assumir responsabilidades; M2 aos indivíduos que gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades; M3 aos indivíduos que são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades; M4 aos indivíduos que têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades.

Segundo Hersey, o gestor deve adaptar o seu estilo de liderança à «maturidade» dos seus colaboradores. [...] Se o pessoal for incompetente, oferecer resistência ou for inseguro (M1), o gestor deve dirigir, orientar, dar sugestões (quem, quando, onde, como, quantos, etc.) e esclarecimentos. Deve ter o cuidado de não se exceder no apoio prestado para que não seja interpretado como permissivo ou laxista e que recompensa a escassez de resultados. Se o colaborador for incompetente, mas determinado ou confiante (M2), o gestor deve ser persuasivo: deve convencer, vender, explicar, esclarecer. Se o pessoal for competente, mas mostrar alguma resistência ou insegurança (M3), o gestor deve cooperar, chamar a participar, incentivar e colaborar. Por último, se colaborador for competente, determinado confiante (M4), o gestor deve delegar, observar, controlar e mandar realizar. (Alis et al,2012:471).

De acordo, aos níveis de maturidade dos colaboradores, segue-se o quadro seguinte:

Quadro 6 - Níveis de Maturidade dos Colaboradores

	M4	M3	M2	M1
Nível de empenho e competência dos liderados	É empenhado e competente. Motivação alta, competência alta.	Não é empenhado mas é competente. Motivação baixa, competência alta.	É empenhado mas incompetente. Motivação alta, competência baixa.	Não é empenhado nem competente. Competência baixa, motivação baixa.
	Estilo de liderança 4: delegação	Estilo de liderança 3: participativo	Estilo de liderança 2: Persuasivo	Estilo de liderança 1: Diretivo
Estilos de liderança apropriados	Delegar Observar Monitorar	Participar Encorajar Colaborar Comprometer	Vender Explicar Persuadir Clarificar	Dar ordens Guiar, dizendo o que espera das pessoas. Dirigir Estabelecer prazos e regras.
Comportamentos específicos do líder	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação. «Dá a bola e deixa jogar».	Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva a participação na tomada de decisões.	Explica decisões e proporciona oportunidades para clarificar; dialoga, explica o porquê.	Proporciona instruções específicas e liderança rígida; diz o que fazer, quando e como.
Comportamento de tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comportamento relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Fonte: Adaptado Fachada, (2014:82).

A autora resume o quadro no seguinte:

- Blanchard considera que qualquer um destes estilos pode ser eficaz, desde que adequado ao nível e grau de maturidade dos colaboradores.
- A situação mais crítica ocorre quando o líder apresenta um comportamento de liderança estereotipado atuando do mesmo modo, independentemente das circunstâncias ou o nível de maturidade do colaborador.
- O mesmo estilo de liderança pode ser eficaz ou ineficaz, tendo em conta as características da situação e o nível de maturidade do colaborador.
- A evolução dos níveis de maturidade pode ser reversível, isto é, o colaborador pode regredir no nível de maturidade.

2.4.4.4 - Estilos de liderança autocrático, democrático e laissez-faire

Dias et al (2013:46), referem que [...] as abordagens comportamentais partem do pressuposto básico que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho estão relacionadas com a forma como o líder se comporta e com o que faz. Estas abordagens põem o foco no comportamento do líder e não nas suas características pessoais. Refira-se, a título de exemplo, o modelo de liderança autocrática, democrática e laissez-faire que apresenta descrições típicas dos comportamentos de cada estilo de líder.

Por outro lado, o autor reforça que são provas dadas pelos líderes, aquilo que realmente fizeram, (mais do que competências ou traços que eventualmente tenham) que desvendam o mistério da liderança, desta forma, são propostas três etapas no estudo comportamentalista da liderança: (1) observar o comportamento do líder (2) categorizá-lo e (3) determinar os comportamentos mais eficazes. (p.47).

A distinção entre os três estilos de liderança, está representada no quadro seguinte:

Quadro 7 - A distinção entre os três estilos de liderança: autocrático, democrático e Laissez-faire

Três estilos básicos de liderança		
Autocrático	Democrático	Laissez - faire
Todas as políticas organizacionais são determinadas pelos líderes.	É encontrada a discussão em grupo de todas as políticas organizacionais.	Liberdade completa para decisões individuais ou de grupo com uma participação mínima do líder.
Orientações técnicas e atividades definidas, passo a passo, pela autoridade.	Perspetivação da atividade conseguida durante o processo de discussão.	O líder fornece alguns elementos de trabalho mas deixa claro que apenas serão dadas informações quando solicitadas não tomando parte nas discussões.
Normalmente é o líder que define as tarefas específicas e acompanha o trabalho de cada membro da equipa.	Linhas orientadoras para atingir os objetivos são traçadas pelo grupo.	Ausência completa de participação do líder . A não ser que seja questionado os comentários espontâneos sobre as atividades dos membros do grupo são praticamente inexistentes e não há qualquer tentativa no sentido de regular ou avaliar o curso dos acontecimentos.
O líder tem tendência a pessoalizar o elogio e a crítica que faz a cada membro da equipa; distancia-se da participação ativa do do grupo.	Quando são necessárias orientações técnicas o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos.	
	Os membros da equipa podem escolher com quem querem trabalhar e a divisão de tarefas é deixada à consideração do grupo.	
	O líder é objetivo quer no elogio quer na critica e tenta pertencer ao grupo mas não participando diretamente do trabalho.	

Fonte: Dias et al (2013: 4), baseado em French et al (1985).

Ainda no tocante à distinção entre os três estilos de liderança, salienta-se o seguinte:

Estilo Autoritário ou Autocrático

Para Lourdes (2013) citando, Chiavenato (2003), fala no estilo autoritário como um estilo de líder que trabalha em ambiente repressivos, onde o poder e a autoridade estão centrados no líder. É ele que determina a conduta das pessoas do grupo, toma as decisões dos mesmos, sem qualquer participação ou intervenção das pessoas do grupo, ou da organização. Este líder é assim considerado como o líder controlador, dominador, aquele que dita as regras sem a participação e criatividade dos grupos.

É um líder que provoca tensão e medo na organização. Na ausência do líder os grupos desenvolvem pouco a sua atividade e tendem a banalizar o trabalho (White & Lippit 1939). Como resultado desta liderança aponta-se a falta de espontaneidade e de iniciativa, e também a ausência de algum sentimento de amizade no grupo, uma vez que este líder está focado na produção de resultados em termos económicos. Aqui não existe satisfação pelo trabalho, o grupo não está motivado.

Estilo Democrático

Na liderança democrática, o grau de controlo sobre os grupos é menor. Na ausência do líder, o grupo trabalha pois, tem sentido de responsabilidade e existe satisfação pelo trabalho.

Há uma maior relação entre líderes e grupos, que faz com que o grupo tenha maior espaço para trabalhar dentro daquilo que é considerado o normal para a organização. O líder não exerce um controlo rígido sobre o grupo pois, o grupo tem consciência daquilo que faz, bem como dos seus limites.

Orienta-se o grupo para que em conjunto com os líderes trabalhem para os interesses do grupo, de uma forma motivada. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e amizade no grupo, e os resultados da organização são positivos.

Estilo Liberal

O estilo liberal também denominado *laissez-faire*, é um estilo onde existe liberdade absoluta para o grupo, tomar decisões, embora haja participação do líder mas de uma forma menos ativa. O grupo desempenha as suas funções sem a intervenção ativa do líder. A liderança liberal só tem êxito se o grupo for profissional competente e com sentido de responsabilidade, pois a liderança liberal dá liberdade ao grupo para ser criativo e ter iniciativa para desenvolver as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos (Chiavenato, 2003).

2.4.4.5 - Estilo de liderança ideal

Relativamente à GRH, deve admitir -se que a natureza e o estilo de liderança mais eficazes dependem da situação. As variáveis situacionais mais pertinentes são a personalidade do líder, a natureza das relações entre o líder e os membros do grupo, o emprego e o ambiente de trabalho da organização. Resumindo, são determinados fatores relativos ao contexto que indiciam ao líder o estilo de liderança a adotar. Alis, et al (2012: 472).

Para o autor o ideal é cada pessoa aprender a ser líder adaptando-se a qualquer situação que se lhe apresente. À falta disso, o estilo democrático é o ideal, uma vez que reúne as teorias contemporâneas que privilegiam os conceitos de cogestão, de confiança absoluta no indivíduo, de participação igualitária, etc. Esta preocupação da cogestão não deve, no entanto, traduzir-se em demissão de autoridade, irresponsabilidade coletiva ou conflitos abertos, etc.

Há que evitar, principalmente, ver as situações com a ideia de que existe uma liderança ideal. Vários autores, como Tannenbaum e Schmidt, pensam que é preferível seguir um estilo de liderança moderado e situacional, levando em conta fatores presentes em cada caso: meio laboral, expectativa dos membros de grupo, características do chefe, situação, etc. O processo de maior adaptação a cada situação específica significa que o estilo de liderança autocrática, provavelmente, será necessário em determinadas circunstâncias enquanto uma participação democrática plena pode causar grande ineficácia. A atitude mais sensata será que «o modelo de gestão se inspire na análise da situação concreta, em vez de obedecer aos preceitos de uma ideologia, bem como, nomeadamente: 1) evitar a comparação incorreta entre autoridade e opressão; 2) evitar confundir consulta com

participação igualitária na tomada de decisões; 3) promover a participação com base em contribuições distintas; 4) adaptar o grau de participação à natureza da tarefa. (p.473).

2.4.4.6 O perfil do Líder

Para Pereira, (2015:177), liderar é a arte de gerar ação com movimento, é também a capacidade de criar uma visão em comum ou a arte de desenvolver competências, capacidades e habilidades conducentes a uma gestão eficiente da mudança procurando fazer as coisas certas a todo o momento.

Segundo, Alis, et al (2012), no caso de ter de se traçar o perfil do líder hierárquico ideal nos dias de hoje, seria absolutamente necessário encontrar-lhe traços : 1) capacidade de dirigir e motivar; 2) saber ouvir; 3) bom relacionamento com os outros; 4) autoconfiança; 5) autonomia; 6) capacidade para tomar decisões e para assumir as suas consequências; 7) audacioso na determinação dos objetivos e na inovação dos meios; 8) resistente ao stress; 9) capacidade para tirar partido da envolvente; 10) capacidade para assumir responsabilidades e para envidar esforços no sentido da consecução dos objetivos; 11) dinamismo e perseverança. (pp.473-474).

2.5 A Motivação e Satisfação no Trabalho

A palavra motivação vem do latim *motivus*, estando relacionada com movimento, coisa móvel. A palavra motivação, tendo em conta sua etimologia, significa movimento, ação. [...]“Motivação é a disposição de um indivíduo para fazer alguma coisa promovendo a satisfação de determinada necessidade”. (Fachada, 2014:137).

A motivação é apresentada segundo os autores, Robbins e Judge (2010) e Newstrom (2008), citado por Dias et al (2013: 160), como um dos conceitos centrais para o estudo do comportamento organizacional. De facto, a “ motivação para o trabalho”, acaba por ser um conjunto de “ forças internas e externas” que permitem que o colaboradores de uma empresa escolham determinado “curso de ação” e “adotem comportamentos” orientados para a “consecução de uma meta organizacional .” Os autores referem enquanto conjunto de forças internas, a motivação para o trabalho é “uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo”, e cujos empregadores estão, sobretudo

interessados, segundo John Newstrom (2008: 99-100) em três dos seus elementos principais:

- i) Direção e foco do comportamento - em prol dos seguintes fatores positivos “confiabilidade, criatividade, desejo de ser útil, pontualidade”;
- ii) Nível de esforço oferecido - em prol de um efetivo estabelecimento de um “compromisso integral com a excelência”;
- iii) Persistência do comportamento - em prol de uma contínua manutenção de “realização de esforços” em seguimento da tomada de iniciativa e procura da excelência no trabalho por parte de todos os colaboradores da empresa.

A motivação organizacional pode ser entendida como:

O conjunto de forças internas e externas que proporcionam aos colaboradores dessa empresa a escolha de determinado “curso de ação, bem como adotem certos tipos de comportamentos, sobretudo, orientados para a concretização de metas organizacionais”, o que nos remete para uma complexa combinação de forças psicológicas no interior de cada indivíduo. (Dias et al, 2013:162; Newstrom,2008:99).

Neste sentido, falar de motivação organizacional é também falar de descoberta, entendimento das necessidades e expectativas dos colaboradores, uma vez que ela advém do interior de cada indivíduo. E, por isso, estarão tanto mais motivados para a organização quanto maior for o nível de concretização das suas necessidades e expectativas, bem como sentimento de igualdade, quer nos relacionamentos, quer nos sistemas de recompensa estipulados na empresa, em pleno modelo de funcionamento participativo, por parte da gestão da empresa. (Dias et al 2013: 163).

Por outro lado, Fachada (2014:139), diz que, a motivação resulta de um conjunto de fatores objetivamente identificados e que interferem diretamente na energia colocada na realização do trabalho e na satisfação pessoal que este promove.

Esses fatores são:

- Sentimento de crescimento individual.
- Realização pessoal e profissional.
- Trabalho desafiante .
- Maior responsabilidade.
- Reconhecimento.
- Crescimento e desenvolvimento
- Autonomia.

A autora salienta que, a motivação humana é complexa, porque :

- Pessoas diferentes podem realizar o trabalho com a mesma eficiência, mas por motivos diferentes.
- É necessário conhecer os motivos internos de cada colaborador de forma a promover e a reforçar a componente motivacional.
- A motivação pessoal interfere, de forma significativa, na motivação profissional.

Um dos objetivos do líder é criar as condições para que a equipa se sinta motivada e entusiasmada para se superar continuamente em função do objetivo, de uma visão e de uma missão. (Fachada,2014:140).

Na opinião de Alis, et al (2012:475), a relação sobre o fator humano no meio organizacional incide no estudo das causas do nível do desempenho, baixo ou elevado, produzido pelos trabalhadores. Estes são satisfeitos e motivados não apenas pela remuneração que recebem, mas também e, em especial, por outros fatores como a autonomia, a consideração, etc. As causas que distinguem a satisfação e a motivação dificilmente se separam. A satisfação refere-se às atitudes do trabalhador e influencia-o a curto prazo, enquanto a motivação refere-se ao estado em que o trabalhador se sente e influencia-o a médio e longo prazo, dinamizando o seu esforço para fazer o trabalho que lhe compete ou para prosseguir um objetivo.

Durante muito tempo, pensou-se que as satisfações de ordem material eram os únicos motivos que os indivíduos possuíam para prestar desempenho adequado no trabalho.

Diversos estudos ajudaram a mostrar a importância de outros fatores além da remuneração. [...] Segundo outros estudos, as pessoas no trabalho procuram, primeiro, satisfazer as suas necessidades de autonomia, de desenvolvimento e de segurança. A seguir, vêm as condições de trabalho: ver reconhecida a sua utilidade, serem bem tratadas e bem remuneradas, apesar de o salário não ser determinante. Por último, vem a informação: esta passa pelas informações sobre o desempenho pessoal e sobre o apego que trabalhador tem à organização. Alis et al (2012: 476).

De seguida apresenta-se o quadro como motivar os colaboradores:

Quadro 8 - Como motivar os colaboradores

Comportamento do líder que motivam a equipa	
Treinar a equipa	Significa que quando o líder reforça as competências dos elementos da equipa e os treina para potenciar essas mesmas competências e lhes dá mais conhecimentos, está a contribuir para reforçar a sua motivação e o seu crescimento pessoal.
Dar segurança	O líder dá segurança quando: <ul style="list-style-type: none"> • Traça plana e objetivos que surgiram estabilidade. • Assegura que a equipa tem capacidade para ultrapassar os momentos menos bons. • Transmite confiança e partilha a sua força, crença e esperança no futuro.
Promover cooperação	O líder estabelece compromissos com a equipa, promovendo o orgulho, a auto estima, o gosto de darem o melhor de si na realização de tarefas desafiantes.
Valorizar e agradecer	O agradecimento feito pelo líder gera níveis elevados de satisfação e melhora o clima emocional, aumentando também a criatividade e a colaboração.
Promover a criatividade e lançar desafios	Fazer algo de diferente e de novo é um fator motivacional.
Elogiar	O reconhecimento imediato de que algo foi bem feito é um dos principais fatores motivacionais.

Fonte: Adaptado Fachada (2014: 146 - 148)

Quando o colaborador reconhece que faz a sua tarefa com eficácia e eficiência, toma consciência da sua competência e conseqüente motiva-se para fazer mais e melhor.

Ao dar segurança, o líder orienta a equipa para o êxito e motiva-a para o sucesso e para a concretização dos propósitos e dos objetivos.

É importante que o líder faça com que cada colaborador se sinta orgulhoso das tarefas que realiza e das vitórias que daí decorrem. A valorização do êxito elimina o sentimento de fracasso, a apatia e a sensação de incompetência.

As pessoas tendem a superar-se quando se sentem valorizadas e elogiadas pelo seu trabalho.

Contudo, é importante evitar que o elogio se banalize. Ser elogiado é uma necessidade humana, essencial para as relações saudáveis. O importante é o líder preocupar-se com aquilo que os liderados têm de bom, prestando atenção ao que fazem de bem. (pp.146 - 148).

CAPÍTULO 3 QUADRO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

A metodologia utilizada nesta investigação, foi definida em função dos objetivos do estudo, bem como a escolha de técnicas e instrumentos que foram utilizadas para dar resposta a questão de investigação.

O nosso estudo empírico, decorreu durante o ano letivo 2017, seleccionamos o IMEL, constituído por trinta e dois (32) funcionários administrativos e cento e sessenta (160) docentes. A este total de funcionários, administramos um inquérito por questionário, ao qual responderam (20) inquiridos administrativos dos quais foram validados treze (13) e dos (48) inquiridos docentes, foram todos validados. O principal objetivo do inquérito por questionário era compreender as perceções dos funcionários do IMEL, sobre a liderança protagonizada pelo sub diretor administrativo. Efetuou-se um inquérito por questionário de auto percepção ao sub director administrativo do IMEL.

3.2 A Caracterização administrativa do Instituto Médio de Economia do Lubango

3.2.1 Contexto e identidade da comunidade educativa

A província da Huíla está situada no Sudoeste do País, tendo, a grosso modo, uma forma retangular, limitada pelos paralelos 13° 15' e 16° 30' Sul e pelos meridianos 13° 30' e 16° Leste. A sua área é de 78.879 Km².

Confina a Oeste com a província do Namibe, a Norte com as de Benguela e do Huambo, a Leste com as do Bié e do Cuando-Cubango e a Sul com a província do Cunene. A sua capital é a cidade do Lubango (denominada Sá da Bandeira até 1975). Com cerca de 318 mil habitantes. É limitado a Norte pelo município de Quilengues, a Este pelo município de Cacula, a Sul pelos municípios de Chibia e Humpata, e a Oeste pelo município da Bibala. É constituído pelas comunas de Lubango, Arimba, Hoque e Huila.

O Lubango foi também uma das primeiras cidades do interior a possuir ensino de segundo grau (liceu), não só o Liceu Nacional Diogo Cão, mas também a Escola Industrial e

Comercial Artur de Paiva, bem como (perto da cidade) o Instituto Agrícola do Tchivinguiro (Escola de Agronomia). Desde então Lubango passou a ser conhecido como a cidade das escolas, não só pelo exposto acima, mas também pela própria cultura de estudos que uma parte significativa da sua população adquiriu. E é nessa realidade onde se enquadra o Instituto Médio de Economia do Lubango.

3.2.2 História e geografia da Instituição

O Instituto Médio de Economia do Lubango, foi criado em 1978, ao abrigo do Despacho nº 14/78, de 18 de Março, do Gabinete da Sua Excelência Sr. Ministro da Educação, inserido no Diário da República nº65-I Série. Beneficiou de uma reabilitação em 2009 tendo sido reinaugurado em Novembro de 2010.

O Instituto Médio de Economia do Lubango (IMELub) é uma escola pública que leciona a 7^a, 8^a e 9^a Classes (Curso Auxiliar de Contabilidade), a 10^a, 11^a, 12^a e 13^a Classes (Curso Médio-Técnico). Está unicamente vocacionada a formação técnico profissional para dar resposta as necessidades do país e a evolução tecnológica.

A sua missão tem respaldo na Lei nº 13/01 de 31/12 e no decreto executivo nº 27/05 de 6/6/05, acolhe alunos provenientes das escolas do I Ciclo do Ensino Secundário do Município do Lubango, dos outros vários municípios da Província da Huíla e de outras províncias de Angola.

A atual denominação não é a mesma que vigorou desde então. Ao longo dos tempos foi mudando de denominação em conformidade aos contextos sócio históricos que marcaram a sociedade angolana. Assim, de início, isto é em 1978, a quando da sua fundação sob a Direção de Francisco Amaral Jorge a escola era denominada Instituto Médio “Friederich Engels” e lecionava a 9^a, 10^a, 11^a e 12^a classes dos cursos de Ciências Biológicas, Ciências Sociais, Ciências Físicas e Ciências Exatas. Esta denominação vigorou até ao advento da queda do comunismo. Face ao novo contexto político-social os países de orientação socialista mudaram radicalmente de ideologia política, o que se repercutiu em quase todas as esferas. Localizado município do Lubango é limitado pelos paralelos 14° e 56’ Sul e meridianos 13° e 29’ Leste. É confrontada a Norte pela rua da Môngua, a Sul com o terreno do CFM e Bairro Só Frio, a Este com a rua de terra batida e a Oeste com a passagem de

serventia e Bairro da Lage. Algumas estruturas circundantes são: A Escola 1º de Dezembro, mesmo posicionada em frente a Instituição, mais a baixo Instituto Médio Normal de Educação do Lubango e o Colégio “O Sol”.

3.2.3 Caracterização da Escola

A Instituição tem a forma geométrica de um quadrado e o terreno, de um polígono regular. O espaço do terreno ocupado pela instituição tem uma área de 45.293 m² da parcela. Com 33 salas de aulas, das quais 25 em pleno funcionamento com 36 carteiras em cada; 8 laboratórios (dos quais: 6 em funcionamento desde a sua instalação e 2 não funcionam por se encontrarem em fase de instalação); 16 quartos de banho; sala de professores; sala de reuniões; refeitório; biblioteca; 16 gabinetes e campo multiuso.

3.2.4 Recursos Humanos

Fazem parte da seção de recursos humanos da Instituição, cerca (192) de cento e noventa e dois funcionários efetivos, sendo (32) trinta e dois funcionários administrativos e (160) cento e sessenta professores de várias especialidades de formação.

De acordo ao quadro abaixo exposto ainda existem algumas vagas a serem preenchidas quer para o pessoal administrativo e docente, mas tais vagas só podem ser atendidas mediante autorização legislativa e concurso público do Ministério da Educação.

Quadro 9 - Pessoal Administrativo

GRUPO DE PESSOAL	CATEGORIA/ CARGO	LUGARES OCUPADOS	LUGARES CRIADOS
PESSOAL ADMINISTRATIVO	Auxiliar administrativo de 2ª classe	8	12
	Técnico médio de 3ª classe	1	1
	Tesoureira de 2ª classe	1	1
	Escriturário dactilógrafo	4	4
PESSOAL AUXILIAR DE LIMPEZA	Auxiliar limpeza de 2ª classe	6	10
	Auxiliar limpeza principal	2	2
OPERÁRIOS NÃO QUALIFICADOS	Encarregado qualificado	3	6
	Operário qualificado de 2ª classe.	6	6
OPERÁRIOS QUALIFICADOS	Motorista de pesados de 2ª classe	1	2
PESSOAL DOCENTE		160	180
Total		192	44

Fonte: Elaboração Própria

3.2.5 Estruturas de apoio

A instituição serve-se de algumas estruturas de apoio essenciais para o bom funcionamento da mesma: uma sala de reuniões com capacidade para 150 lugares sentados, refeitório, com respetiva cozinha, usado como cantina escolar, um campo multiuso e um posto médico com capacidade básica para atendimento de emergências médicas.

3.2.6 Princípios básicos

O IMELub define como princípios básicos em duas perspetivas. Uma com base na Lei 13/01 de 31 de Dezembro e no Decreto-lei nº90/04 de 3 de Dezembro, sobre o Estatuto do Subsistema do Ensino Técnico-Profissional.

I. Princípios gerais

- a. Integridade
- b. Laicidade
- c. Democraticidade
- d. Gratuitidade
- e. Obrigatoriedade
- f. Língua de ensino

II. Princípios específicos

- a. Criação de áreas de formação e cursos que correspondem as atividades que se prendem desenvolver no país e visando a realização de aprendizagens significativas e a formação integral dos alunos;
- b. Contribuição para a formação da força de trabalho qualificada, tendo em vista a criação de uma pirâmide ocupacional e profissional compatível com as reais necessidades e exigências do País;
- c. Articulação com o ensino primário, superior e com o mundo do trabalho;
- d. Resposta realista e funcional que permita corresponder as necessidades socioeconómicas do País;
- e. Valorização das aprendizagens experimentais nas diferentes áreas de formação, cursos e disciplinas, promovendo a integração das dimensões teóricas e práticas;
- f. Promoção de uma carga horária equilibrada dos alunos;
- g. Reconhecimento da autonomia da escola na concretização do seu projeto educativo, desenvolvendo um projeto curricular adequado ao seu contexto;
- h. Valorização das tecnologias de informação e de outras metodologias de estratégias de ensino visando favorecer o desenvolvimento de competências por parte dos alunos;
- i. Criação de condições para proporcionar uma adequada formação técnica aos indivíduos com necessidades educativas especiais.

3.2.7 Identificação dos Problemas Prioritários

Como qualquer instituição, o IMELub , debate-se com problemas de índole diversa, quer a nível pedagógico, administrativo e ou estrutural. Com base nos inquéritos aplicados, destacamos problemas prioritários nas duas áreas: Pedagógica e Administrativa:

Área Administrativa e infraestruturas:

1. Carência de bibliografia especializada e não-especializada na biblioteca;
2. Campos desportivos insuficientes;
3. Área de jardinagem deficiente;
4. Espaço exterior sub aproveitado;
5. Necessidade de anfiteatro e/ou sala de reuniões com maior capacidade;
6. Transporte de apoio à instituição (autocarro ou mini autocarro).

3.2.8 Organigrama do Instituto Médio de Economia do Lubango

O organigrama do IMEL, está constituído por um diretor e dois sub-diretores, administrativo e pedagógico, que formam o conselho de direcção. O diretor desempenha o cargo de responsável geral, tem a tarefa de administrar e controlar todas as atividades do conselho de Direcção, Pedagógico e de Disciplina, segundo a legislação vigente do Ministério da Educação, das normas orientadoras do ensino técnico profissional e do regulamento interno.

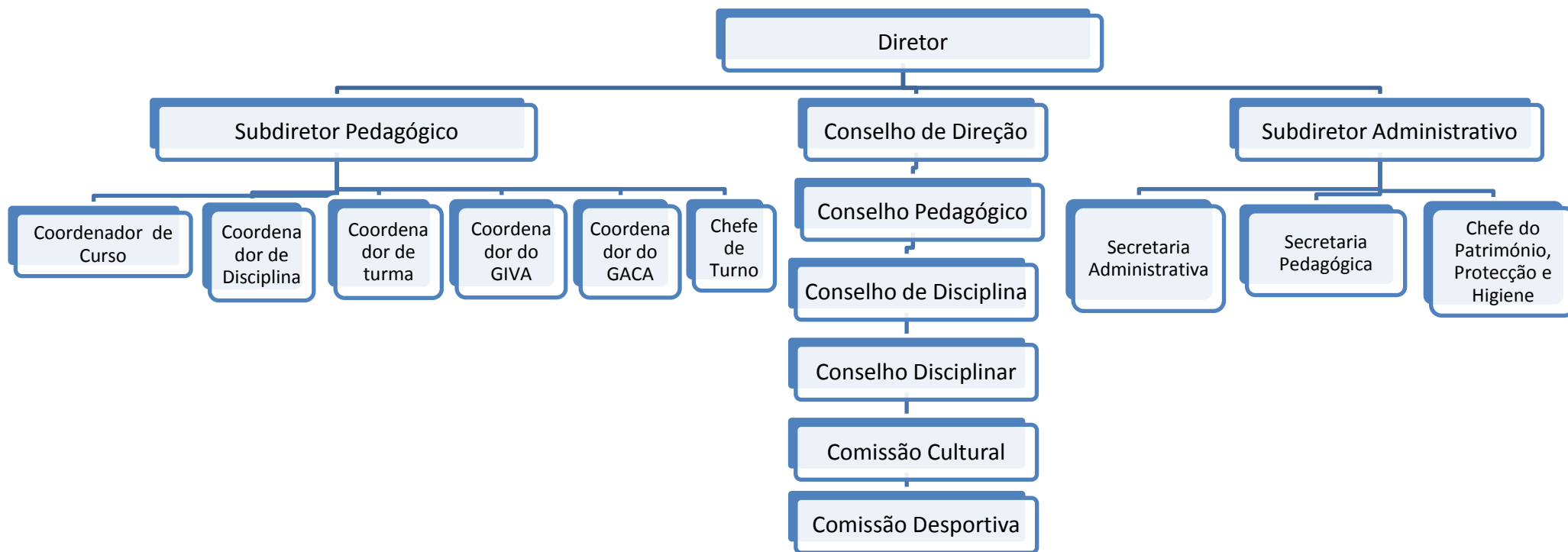
O Sub-diretor pedagógico, orienta e supervisiona as tarefas dos coordenadores de curso, de disciplina, de turma. Também se estende ao coordenador do gabinete de inserção à vida ativa – GIVA. Gabinete este, que está ligado com inserção dos alunos finalistas a estágios profissionais e sujeitos a provas de aptidão profissional. Também é da responsabilidade do su-diretor pedagógico, orientar e supervisionar as tarefas do coordenador do gabinete de aproveitamento e controlo do aluno – GACA e por fim o chefe de turno, que responde pelos turnos regular e pós-laboral.

Fazem parte integrante do conselho pedagógico e disciplinar todos os coordenadores responsáveis e subordinados sendo todos professores.

E o sub-diretor administrativo, tem a sua responsabilidade as áreas de recursos humanos e financeira incluindo todas as atividades ligadas as secretarias administrativa e pedagógica, para além de ser o responsável do património, protecção e higiene.

De seguida apresenta-se o quadro seguinte representando o organigrama da estrutura organizacional do IMEL:

Quadro 10 - Organigrama da estrutura organizacional do Instituto



Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Tipo de Investigação

Para analisar a percepção da liderança dos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango e a influência no desempenho dos funcionários, foi realizada uma investigação do tipo descritiva e exploratória de abordagem qualitativa e quantitativa. Prodanov e Freitas, (2013) sustentam que as pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema.

Para os autores, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (p.70).

3.3.1 Estudo de Caso

A pesquisa baseou-se no estudo de caso para analisar a percepção dos funcionários sobre a liderança no desempenho dos serviços administrativos do IMEL . Este método aplica-se no estudo de um indivíduo, uma organização, uma comunidade ou mesmo nação. É um método bastante utilizado nas pesquisas das ciências sociais.

“Estudo de caso, prevê a descrição exaustiva de um determinado fenômeno, seja relacionado a um indivíduo, família, grupo ou comunidade, com objetivo de conhecer especificamente a realidade total ou parcial desse universo.” Gaio (2008: 156).

3.4 Desenho da Investigação

O nosso estudo empírico, decorreu durante o ano letivo 2017, selecionamos o Instituto técnico profissional, constituído por trinta e dois (32) funcionários administrativos e cento e sessenta (160) docentes. A este total de funcionários, administramos um inquérito por

questionário, ao qual responderam apenas (20) inquiridos administrativos, dos quais foram validados treze (13) e dos (48) professores todos foram validados. O principal objetivo do inquérito por questionário era compreender as percepções dos funcionários do IMEL, sobre a liderança protagonizada pelo sub diretor administrativo.

3.5 Recolha de Dados

As técnicas e os instrumentos utilizados nesta investigação foram: pesquisa bibliográfica, documental e o inquérito por questionário. Durante a fase de recolha de dados, foi recolhida alguma documentação e bibliográfica secundária da instituição em estudo, como o projeto educativo e o regulamento interno e a literatura referente à pesquisa, que permitiu dar sustentabilidade ao estudo. Gaio (2008), citando (Moreira & Caleffe, 2000:74), por si só já é uma investigação e promove o contato do/a pesquisador/a com tudo o que já foi produzido na área de interesse, diferentemente da revisão de literatura, que é um componente obrigatório de todo e qualquer tipo de pesquisa. (p.155).

Foi utilizado um inquérito por questionário aplicado aos funcionários administrativos, professores da escola e ao sub – director administrativo, de modo a recolher informações necessárias e pertinentes, para responder aos objetivos da nossa investigação. Foram elaboradas perguntas de forma organizada e sistematizada, com o intuito de alcançar a informação pretendida. Optou-se por este tipo de técnica de recolha de dados, por ser o mais viável de resposta fácil e de custo reduzido. Assumiu-se a forma de questionário semifechado, o inquérito foi estruturado em questões para analisar as percepções dos funcionários em relação ao papel do responsável dos serviços administrativos, numa instituição pública. O inquérito foi distribuído e recolhido em papel a 80 indivíduos. Para analisar as questões abertas recorreremos à técnica do cálculo estatístico, Excel, (versão 2008) e utilizando as ferramentas de análise estatística do programa SPSS e Excel, 2.0. A unidade de análise foi o indivíduo.

O método utilizado para o estudo foi dedutivo e indutivo. O método dedutivo, de acordo com o entendimento clássico, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente

formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” (Gil, 2008: 9). O método indutivo é um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral. Para Lakatos e Marconi (2007:86), Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

3.6 População, Amostra

“O universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população, podendo ser representado pela letra maiúscula X, tal que: $XN = X1; X2; XN$ ”. Já a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (Lakatos; Marconi, 2007: 225), referido por Prodanov (2013).

O universo foi definido em função do número de colaboradores existentes. Os inquéritos foram aplicados pessoalmente, em que a investigadora teve acesso num total de 32 inquéritos ao pessoal administrativo, e 160 ao pessoal docente e destes, apenas foram validados 13 administrativos e 48 professores, correspondente a uma amostra de 30% do seu total, todos foram validados. A amostra englobou 1 colaborador de uma instituição escolar sediada na cidade do Lubango. A amostra foi definida de forma não probabilística, por conveniência, a partir do retorno dos questionários e a análise foi feita com base nas respostas adquiridas.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Introdução

Neste capítulo apresentamos e analisamos em simultâneo os dados obtidos através da observação e questionário. As opiniões dos funcionários da escola serão analisadas de forma integrada e transversal, procurando conhecer as percepções sobre a liderança e a auto-percepção do líder da área administrativa. Os resultados alcançados, encontram-se organizados em tabelas e em gráficos, a partir dos quais foram retiradas as devidas ilações.

4.2 Análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário

De acordo com o inquérito por questionário ao pessoal não docente, selecionamos as questões que julgamos ser relevantes; conforme consta no anexo 1, em que extraíram-se os seguintes resultados:

Tabela 1 - Anos de serviço

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Menos de 10 anos	9	69,2	19	39,6
De 10-20 anos	1	7,7	9	18,8
Mais de 20 anos	3	23,1	20	41,7
Total	13	100,0	48	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Os dados relativos ao tempo de serviço até 30 de Março de 2018, do pessoal administrativo (anos) da tabela (1), demonstram que 9 dos inquiridos, perfazem 69,2% da totalidade, têm menos de 10 anos de serviço; mostram maior representatividade de tempo de serviço. E 3 dos inquiridos, perfazem 23,1%, que têm mais de 25 anos de serviço, representam uma menor parcela. E 1 inquirido apenas, ou 7,7% está entre 11 a 20 anos de serviço. Em relação ao pessoal docente, 19 dos docentes inquiridos, correspondente a 39,6%, têm menos de 10 anos de serviço. E 9 inquiridos, perfazem 18,8%, representam a menor

parcela, que estão na escala de 10 a 20 anos de serviço. E 20 inquiridos. (41,7%), mostram o maior número de professores com mais de 20 anos de serviço.

Tabela 2 - Categoria

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Efetivo	10	76,9	47	97,9
Contratado	1	7,7	1	2,1
Sem critério	2	15,4	0	0,0
Total	13	100	48	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Constata-se que a maioria dos funcionários são efetivos; onde, 10 são efetivos (76,9%), desconhece-se a categoria de 2 trabalhadores, que representam 15,4% e apenas 1 contratado, correspondendo a 7,7 %. O mesmo acontece com os professores, a maioria são efetivos, 47, perfazendo 97,9% e apenas 1 colaborador, (2,1%).

1 - Análise da satisfação com a organização da escola, compreende as questões:

Tabela 3- Conheço o projeto educativo

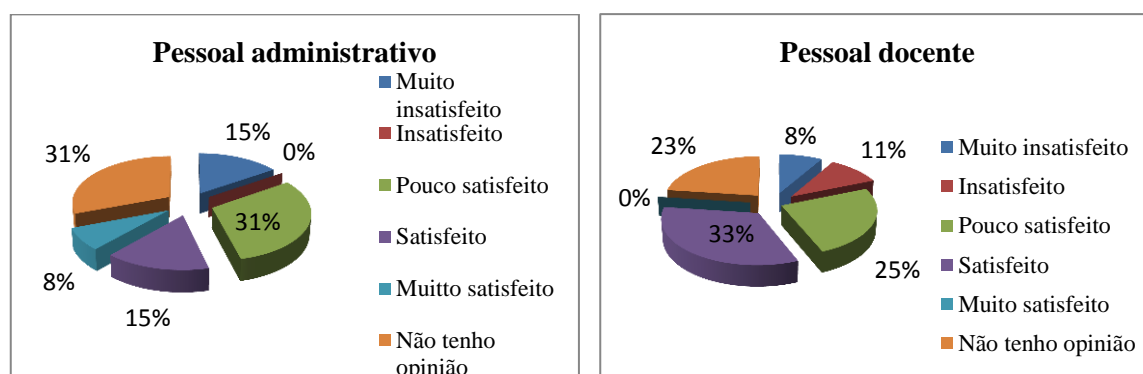
	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	4	8,3
Insatisfeito	0	0,0	5	10,4
Pouco satisfeito	4	30,8	12	25,0
Satisfeito	2	15,4	16	33,3
Muito satisfeito	1	7,6	0	0,0
Não tenho opinião	4	30,8	11	22,9
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

No tocante ao conhecimento do projeto educativo; grande parte dos funcionários administrativos estão pouco satisfeitos com o projeto educativo, ou não têm opinião,

corresponde a 4 inquiridos no valor percentual de 30,8%, cada. E 2 inquiridos estão muito insatisfeitos, ou seja 15,4%, o mesmo percentual para satisfeitos e regista-se apenas 1 funcionário muito satisfeito, ou 7,7%. Consta-se que 16 dos docentes inquiridos, ou seja 33,3% estão satisfeitos com o projeto educativo; 12 inquiridos, ou seja 25% pouco satisfeitos e 11 inquiridos, ou seja 22,9% não têm opinião; tal como se observa no gráfico nº1.

Gráfico 1 - Conheço o projecto educativo



Fonte: Elaboração Própria

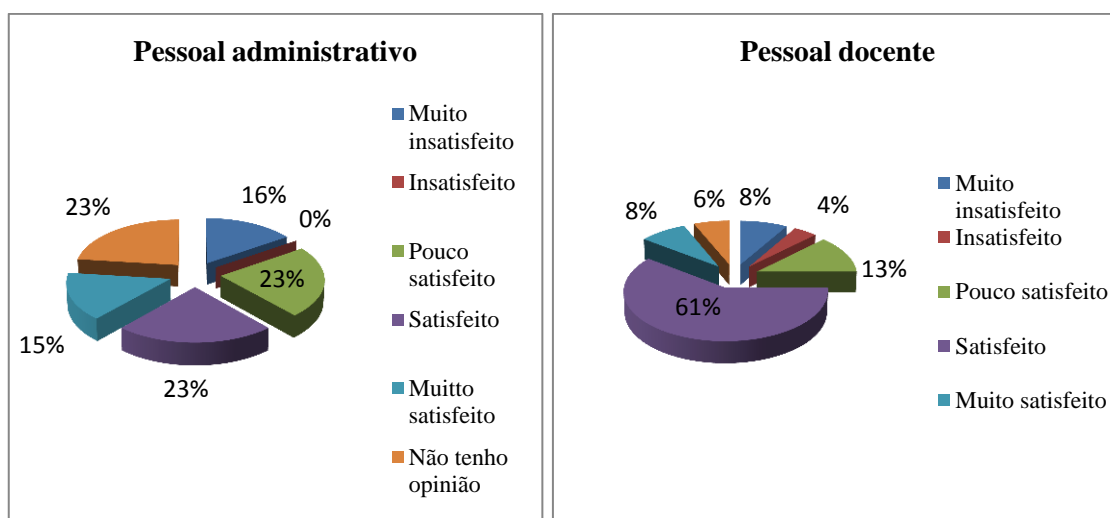
Tabela 4- Conheço o regulamento interno

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	4	8,3
Insatisfeito	0	0,0	2	4,2
Pouco satisfeito	3	23,1	6	12,5
Satisfeito	3	23,1	29	60,4
Muito satisfeito	2	15,4	4	8,3
Não tenho opinião	3	23,1	3	6,3
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se que no conhecimento do regulamento interno; grande parte dos funcionários da área administrativa pouco conhecem ou não conhecem o regulamento interno, correspondente, a 3 inquiridos na ordem de 23,1%;2 dos inquiridos conhecem bem, ou seja 15,4% e 2 não estão satisfeitos com o regulamento interno, na ordem de 15,4%. Grande parte dos docentes, estão satisfeitos com o regulamento interno, sendo 29, ou seja 60,4%.

Gráfico 2- Conheço o regulamento interno



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico, dos colaboradores administrativos demonstra que o conhecimento do regulamento interno, o nível de satisfação e de não satisfação, assim como para os que não têm opinião têm o mesmo percentual; 23,1% e 15,4% respectivamente. E o gráfico, do pessoal docente, em termos de pouca satisfação e insatisfação corresponde a 13%; 8%; 6% e 4%.

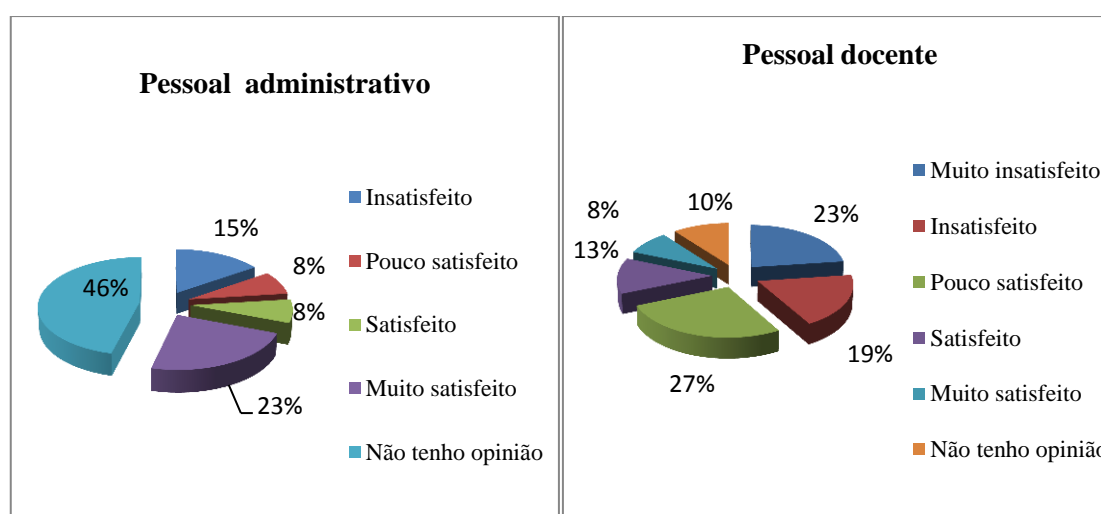
Tabela 5 - Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	3	23,1	11	22,9
Insatisfeito	2	15,4	9	18,8
Pouco satisfeito	1	7,7	13	27,1
Satisfeito	1	7,7	6	12,5
Muito satisfeito	3	23,1	4	8,3
Não tenho opinião	6	46,2	5	10,4
Total	13	100,0	48	100

Fonte : Elaboração Própria

Na questão, os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação, constata-se que na área administrativa, 23,1% (n=3), estão muito insatisfeitos. E 15,4% (n=2) estão pouco satisfeitos. Na mesma proporção, 7,7% (n=1), estão satisfeitos e muito satisfeitos. E 46,2% dos 6 inquiridos não têm opinião ou não são ouvidos para a definição do plano anual de formação. O mesmo se passa com o grau de insatisfação dos professores; 27,1% (n= 13), estão pouco satisfeitos. E 22,9% (n=11), estão muito insatisfeitos. Dos 9 inquiridos, 18,8% estão insatisfeitos. E apenas 6 dos inquiridos, ou seja, 12,5% estão satisfeitos. Esse aspeto vai de encontro ao pensamento de Alis, David et al (2012: 475), a relação sobre o fator humano no meio organizacional incide no estudo das causas do nível do desempenho, baixo ou elevado, produzido pelos trabalhadores. Estes são satisfeitos e motivados não apenas pela remuneração que recebem, mas também e, em especial, por outros fatores como a autonomia, a consideração, etc. Os dados provam que por não conhecerem ou estarem muito insatisfeitos a direção não ouve os funcionários, para definir o plano anual de formação.

Gráfico 3 - Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação



Fonte: Elaboração Própria

É notório o percentual de funcionários administrativos sem opinião, na participação ou não da definição do plano anual de formação, são de grande representatividade; o qual pode demonstrar descontentamento ou receio em dar sua opinião

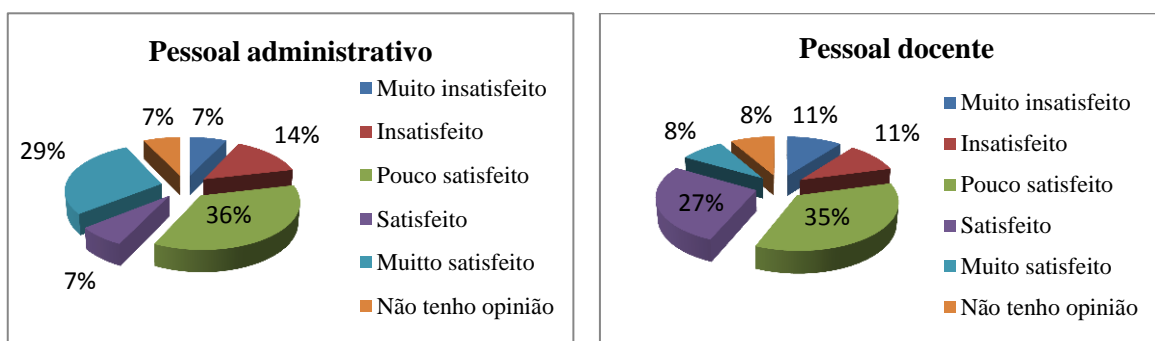
Tabela 6 - Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	1	7,7	5	10,4
Insatisfeito	2	15,4	5	10,4
Pouco satisfeito	5	38,5	17	35,4
Satisfeito	1	7,7	13	27,1
Muito satisfeito	4	30,8	4	8,3
Não tenho opinião	1	7,7	4	8,3
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão da tabela 6, relativa a área administrativa, a formação adequada para desenvolvimento profissional e pessoal, verifica-se, que 7,7% (n =1) estão muito satisfeitos e na mesma proporção estão insatisfeitos. E 15,4% pouco satisfeitos (n=2). Dos 5 inquiridos ou 38,5% estão satisfeitos com a formação que tem sido dada pela instituição; 7,7% (n =1) estão muito satisfeitos e igualmente insatisfeitos Mas em contra partida 30,8% (n=4), não têm opinião. No que diz respeito aos professores, na mesma proporção 10,4% (n=5) estão muito insatisfeitos e insatisfeitos. E 35,4% (n=17), estão pouco satisfeitos com a formação dada pela instituição. Regista -se apenas dos 13 inquiridos, ou seja 27,1% estão satisfeitos. E muito satisfeitos 8,3% (n=4) e no mesmo valor percentual sem opinião.

Gráfico 4 - Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.



Fonte: Elaboração Própria

De acordo ao exposto Machado, et al (2014: 290) referem que à medida que as pessoas vão tomando consciência de que o emprego para toda vida se tornou um mito, mais valorizam

as oportunidades que lhes são dadas para adquirir novas competências, se atualizarem profissionalmente e enriquecerem o seu currículo. [...] Por isso são valorizados os empregadores que apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dão oportunidades de formação e desenvolvimento profissional.

Alis, et al (2012:476), acrescentam que "em qualquer contexto laboral, há toda a vantagem em ter uma preocupação constante em manter um ambiente de trabalho saudável que influencie a satisfação pessoal e profissional dos trabalhadores".

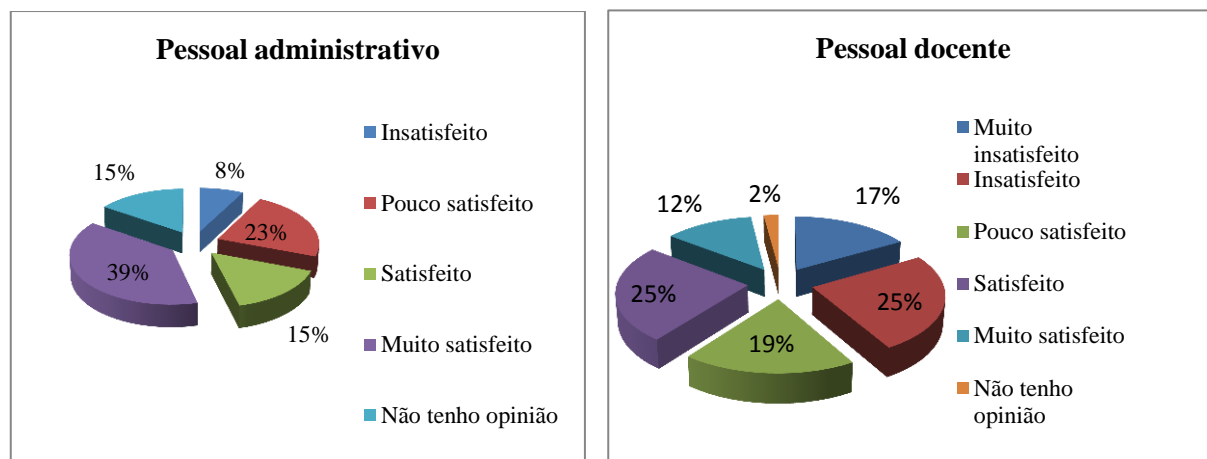
Tabela 7 - Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimento a nível da escola

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	8	16,7
Insatisfeito	1	7,7	12	25,0
Pouco satisfeito	3	23,1	9	18,8
Satisfeito	2	15,4	12	25,0
Muito satisfeito	5	38,5	6	12,5
Não tenho opinião	2	15,4	1	2,1
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente a questão 1.8, a motivação e a participação dos funcionários administrativos na melhoria da escola, podemos verificar que grande parte dos trabalhadores não tem opinião, sendo 5 dos inquiridos ou seja 38,5%; 3 inquiridos ou seja 23,9%, estão satisfeitos e motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimento a nível da escola. E 15,4% (n=2), no mesmo percentual estão muito satisfeitos e muito insatisfeitos. Pouco satisfeitos 7,7% (n=1). Enquanto que o pessoal docente, 25% (n=12), estão satisfeitos e na mesma proporção estão insatisfeitos. Verifica -se que há apenas 12,5% (n=6) muito satisfeitos. E 18,8% (n=9) pouco satisfeitos. Há apenas 1 inquirido, ou 2,1% sem opinião.

Gráfico 5 - Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimento a nível da escola



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao gráfico (5), Pereira (2015:236), diz que " podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, como: "a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos stakeholders e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo".

Tabela 8 - Nesta escola, sinto-me respeitada (o) e valorizada (o)

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	1	7,7	3	6,3
Insatisfeito	1	7,7	6	12,5
Pouco satisfeito	2	15,4	19	39,6
Satisfeito	3	23,1	12	25,0
Muito satisfeito	2	15,4	7	14,6
Não tenho opinião	4	30,8	1	2,1
Total	13	100,0	48	100

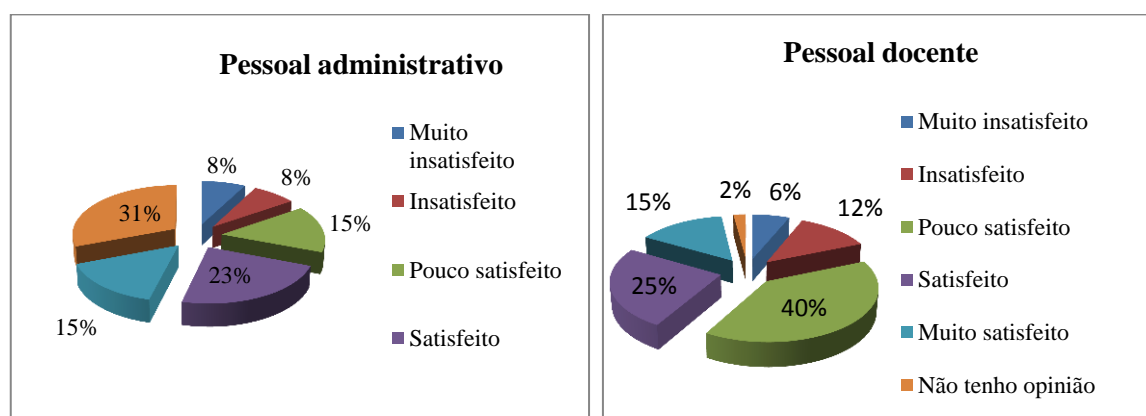
Fonte: Elaboração Própria

De acordo à questão 1.12; do pessoal administrativo, dos 3 inquiridos ou 23,1%, estão satisfeitos, sentem -se respeitados e valorizados e 30,8% não têm opinião. E muito

satisfeitos foram cerca de 2 inquiridos na ordem de 15,4%. E na mesma proporção 7,7% (n=1) insatisfeitos e muito insatisfeitos. Dos 19 docentes inquiridos ou 39,6% estão pouco satisfeitos, sentem -se pouco respeitados e valorizados. E há apenas 12 inquiridos ou 25% satisfeitos e muito satisfeitos 14,6% dos 7 inquiridos. Em contrapartida,12,5% (n=6) insatisfeitos e 6,3% (n=3) muito insatisfeitos e apenas 1 inquirido ou 2,1% sem opinião.

Relativamente a esta questão o autor Pereira (2015:238), afirma que "os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados " de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização., [...] .

Gráfico 6 - Nesta escola, sinto-me respeitada (o) e valorizada (o)



Fonte: Elaboração Própria

2 - Satisfação com as lideranças

2.1 - Análise da satisfação com o exercício de liderança pela direção

Tabela 9- O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho

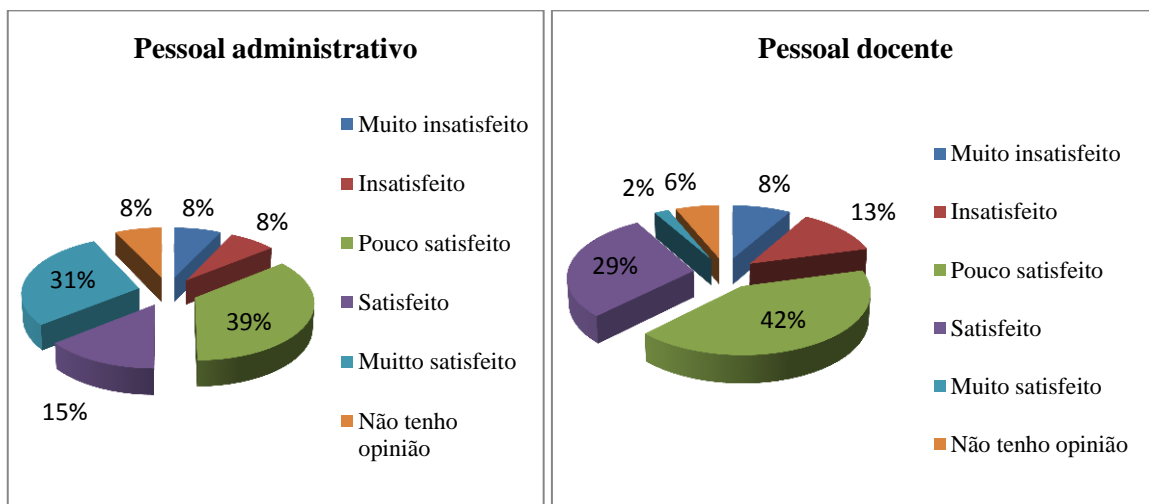
	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	1	7,7	4	8,3
Insatisfeito	1	7,7	6	12,5
Pouco satisfeito	5	38,5	20	41,7
Satisfeito	2	15,4	14	29,2
Muito satisfeito	4	30,8	1	2,1
Não tenho opinião	1	7,7	3	6,3
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à questão (tabela 9); dos funcionários administrativos dos 5 inquiridos ou 38,5% do total de inquiridos estão satisfeitos, pois o conselho de direção cria um clima de confiança. Enquanto que dos 4 inquiridos ou 30,8% não têm opinião. E 15,4% (n=2) estão muito satisfeitos. Estão Insatisfeitos e pouco satisfeitos na mesma ordem de 7,7% (n=1). Em relação aos professores inquiridos, 20 ou 41,7% estão pouco satisfeitos, sentem-se pouco reconhecidos e valorizados. Por outro lado, 14 dos inquiridos ou 29,2% estão satisfeitos e muito satisfeitos, registou -se apenas 1 inquirido ou 2,1%. Dos 6 inquiridos ou 12,5% estão insatisfeitos e muito insatisfeitos, 4 inquiridos ou 8,3%. E 3 inquiridos ou 6,3% sem opinião.

Para o autor Santos (2008:147), quando a estrutura organizacional de autoridade e responsabilidade é clara; quando a capacidade de liderança é boa; quando os trabalhadores sabem executar as suas tarefas; quando exatamente o que se espera deles, compreendem a sua contribuição para os resultados da organização; e quando são recompensados ou administrados em função do desempenho eles sentir-se-ão mais envolvidos e motivados em torno dos objetivos globais da organização.

Gráfico 7- O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho



Fonte : Elaboração Própria

Tabela 10 - A comunicação com o Conselho de Direção é fácil

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Porcentagem válida	Frequência	Porcentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	4	8,3
Insatisfeito	1	7,7	5	10,4
Pouco satisfeito	3	23,1	11	22,9
Satisfeito	3	23,1	20	41,7
Muito satisfeito	4	30,8	6	12,5
Não tenho opinião	2	15,4	2	4,2
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

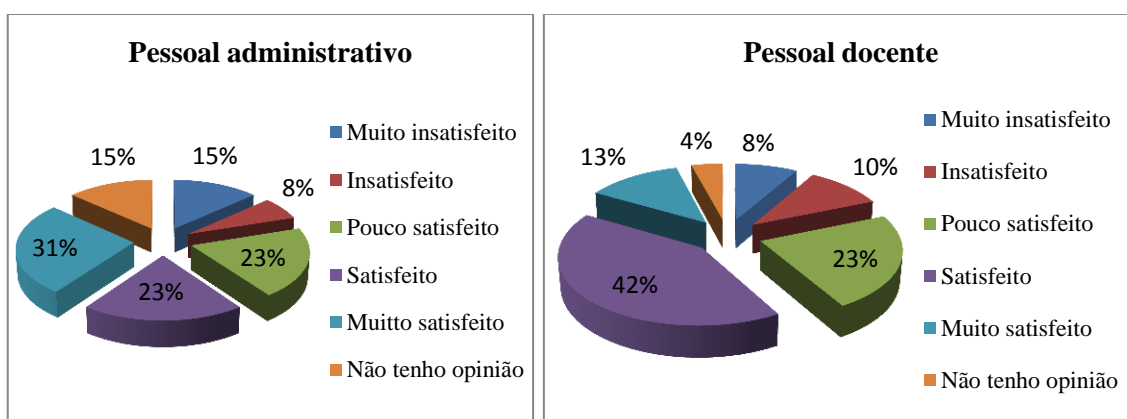
Relativamente a comunicação com o Conselho de Direção, do pessoal administrativo regista -se que 15,4% (n=2), estão muito insatisfeitos; 7,7% (n=1) estão pouco satisfeitos; 23,1% (n=3) estão satisfeitos e muito satisfeitos. E 30,8% (n=4) não têm opinião. Dos docentes inquiridos, sentem que a comunicação é fácil, 20 ou 41,7% estão satisfeitos; enquanto que 11 inquiridos ou 22,9% estão pouco satisfeitos e regista-se apenas 6 inquiridos ou 12,5% muito satisfeitos. No grau de insatisfação, 10,4% (n=5), estão insatisfeitos; 8,3% (n=4) estão muito insatisfeitos e 4,2% (n=2) sem opinião.

Neste sentido, segundo Pereira (2015), a comunicação interna existe sempre dentro de uma organização, mesmo que nunca tenha sido definido um plano de comunicação, pois a comunicação informal acontece naturalmente entre colaboradores nos próprios locais de

trabalho, nas pausas para café, nos intervalos do trabalho, bem como , nos espaços de lazer que algumas empresas desmobilizam para a interação dos colaboradores.

Todavia, a generalidade das organizações possuem sistemas de comunicação interna organizados e estruturados, no sentido de agregar valores: a história de empresa, solidariedade, espírito de equipa, atitudes, crenças e comportamentos capazes de uniformizar procedimentos para serem respeitados e cumpridos. Pereira, (2015: 43).

Gráfico 8 - A comunicação com o Conselho de Direção é fácil



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11 - A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	1	7,7	7	14,6
Insatisfeito	1	7,7	9	18,8
Pouco satisfeito	2	15,4	20	41,7
Satisfeito	2	15,4	8	16,7
Muito satisfeito	7	53,8	1	2,1
Não tenho opinião	1	7,7	3	6,3
Total	13	100,0	48	100

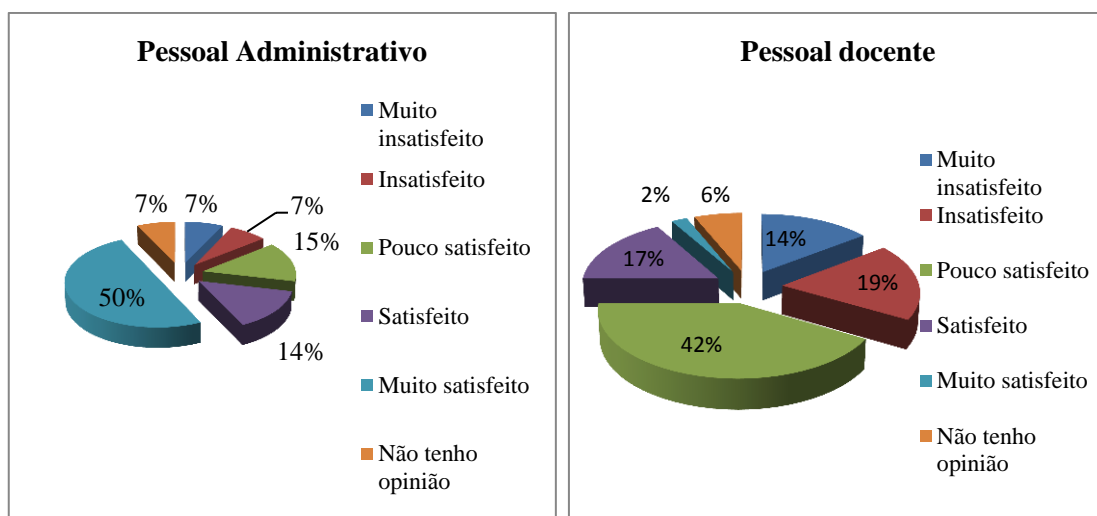
Fonte: Elaboração Própria

No que se refere a motivação dada por parte do Conselho de Direção, aos colaboradores administrativos no mesmo percentual 7,7% (n=1) estão muito insatisfeitos e pouco

satisfeitos. Na mesma proporção 15,4% (n=2), estão satisfeitos e pouco satisfeitos. E 53,8% (n=7), estão muito satisfeitos e 7,7% (n=1) não têm opinião.

Em relação ao pessoal docente, observa-se que grande parte destes 41,7% (n=20), estão pouco satisfeitos com a motivação dada pelo Conselho de Direção ; 18,8% (n=9) estão insatisfeitos; 16,7% (n= 8), estão satisfeitos; 14,6% (n=7) estão muito insatisfeitos; 6,3% (n=3) não têm opinião e apenas 1 inquirido está muito satisfeito, ou seja 2,1%.

Gráfico 9 - A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários



Fonte : Elaboração Própria

Tabela 12 - O Conselho de Direção é competente, dinâmico e sabe gerir conflitos

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	0	0,0	4	8,3
Insatisfeito	0	0,0	11	22,9
Pouco satisfeito	0	0,0	21	43,8
Satisfeito	4	30,8	10	20,8
Muito satisfeito	4	30,8	1	2,1
Não tenho opinião	5	38,5	1	2,1
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Em relação a questão (tabela 12), 4 dos administrativos inquiridos estão satisfeitos, ou seja 30,8%, igualmente o mesmo percentual estão muito satisfeitos e 38,5% dos 5 inquiridos não têm opinião. Nesta questão, 21 docentes inquiridos, estão pouco satisfeitos, ou seja 43,8%. Dos 11 inquiridos, ou seja 22,9%, estão insatisfeitos e 8,3% (n=4), estão muito insatisfeitos. No grau de satisfação registra-se 20,8% (n=10), estão satisfeitos e apenas 1 inquirido está muito satisfeito, ou seja 2,1% de igual modo para os que não têm opinião.

2.2 - Satisfação com o exercício da liderança do chefe de serviço

Tabela 13- O chefe de serviço é competente e dinâmico

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	1	7,7	3	6,3
Insatisfeito	1	7,7	6	12,5
Pouco satisfeito	2	15,4	22	45,8
Satisfeito	4	30,8	11	22,9
Muito satisfeito	3	23,1	1	2,1
Não tenho opinião	2	15,4	5	10,4
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere a questão (tabela 13), do pessoal administrativo 7,7% (n=1), estão muito insatisfeitos igualmente para os que estão muito insatisfeitos. 15,4% (n=2) estão pouco satisfeitos; 30,8% (n=4) estão satisfeitos; 23,1% (n=3), estão muito satisfeitos e 15,4% (n=2) não têm opinião. Dos 22 professores inquiridos, 45,8%, estão pouco satisfeitos. Ao passo que 22,9%, (n= 11), estão satisfeitos. E dos 6 inquiridos, ou seja 12,5%, estão insatisfeitos. Registra-se 10,4% (n=5), não têm opinião. 6,3% (n=3), estão muito insatisfeitos. Observa-se apenas 1 inquirido, muito satisfeito, ou seja 2,1%.

3 - Satisfação com as condições de trabalho

Tabela 14 - Estou satisfeito com as condições de trabalho que tenho na escola

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	3	6,3
Insatisfeito	1	7,7	5	10,4
Pouco satisfeito	3	23,1	21	43,8
Satisfeito	2	15,4	15	31,3
Muito satisfeito	3	23,1	3	6,3
Não tenho opinião	2	15,4	1	2,1
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às condições de trabalho (Tabela 14), do pessoal administrativo dos 2 inquiridos, 15,4% estão muito insatisfeitos; 1 dos inquiridos, 7,7% estão muito insatisfeitos. E 23,1% (n=3), estão pouco satisfeitos e na mesma percentagem estão muito satisfeitos. Dos 2 inquiridos, 15,4% estão satisfeitos. Dos 3 inquiridos, 23,1% estão muito satisfeitos. E 15,4% (n=2) não têm opinião. Em relação aos professores, 43,8% (n= 21), estão pouco satisfeitos com as condições de trabalho. Estão satisfeitos cerca 31,3% (n=15). E 10,4% (n=5), estão insatisfeitos. No mesmo grau percentual, 6,3% (n=3), estão muito satisfeitos e muito insatisfeitos. E há apenas 1 inquirido sem opinião ou seja 2,1%.

4- Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Tabela 15 - Participo regularmente em ações de formação

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	2	15,4	9	18,8
Insatisfeito	1	7,7	9	18,8
Pouco satisfeito	2	15,4	13	27,1
Satisfeito	2	15,4	5	10,4
Muito satisfeito	6	46,2	6	12,5
Não tenho opinião	2	15,4	6	12,5
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à participação regular em ações de formação, do pessoal administrativo inquirido, 15,4% (n=2) estão muito insatisfeitos, 7,7% (n= 1) estão insatisfeitos; 15,4% (n=2) estão pouco satisfeitos; 15,4% (n=2) estão satisfeitos e 46,2% (n=6) não têm opinião. Do pessoal docente inquirido, 27,1% (n=13), estão pouco satisfeitos com as ações de formação. E na mesma proporção 18,8% (n=9), estão muito insatisfeitos e insatisfeitos. E 12,5% (n=6), no mesmo percentual, estão muito satisfeitos e sem opinião. E dos 5 inquiridos, ou 10,4% estão satisfeitos.

5 - Níveis de motivação

Tabela 16 - Nesta escola sentimo-nos encorajados a desenvolver melhores práticas na nossa área de trabalho

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	3	23,1	5	10,4
Insatisfeito	2	15,4	7	14,6
Pouco satisfeito	2	15,4	6	12,5
Satisfeito	3	23,1	15	31,3
Muito satisfeito	0	0,0	8	16,7
Não tenho opinião	3	23,1	7	14,6
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão (Tabela16) 23,1% (n=3), os colaboradores administrativos sentem-se muito insatisfeitos; 15,4% (n=2) sentem-se insatisfeitos; 23,1%(n=3) sentem-se satisfeitos e 23,1% não têm opinião. Por outro lado, dos docentes inquiridos, 31,3% (n=15), sentem-se satisfeitos; 16,7% (n=8), sentem-se muito satisfeitos. No mesmo grau percentual, 14,6% (n=7), sentem-se insatisfeitos e sem opinião. Dos 5 inquiridos, ou 10,4%, sentem-se muito insatisfeitos.

Como sustentam Machado, et al (2014:369), falar-se de motivação no trabalho é, deste modo, e sobretudo, como defende Newstrom (2008: 99 -100) criar-se uma «combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo». Mais precisamente, que induza em cada um dos colaboradores de dada organização o sentido de responsabilidade associado a maiores índices de autonomia e participação na vida da empresa que sejam

geradores de fatores positivos como «confiabilidade, criatividade, desejo de ser útil, pontualidade» em prol de um integral compromisso com a excelência, bem como de uma manutenção contínua de « realização de esforços» no seguimento da tomada de iniciativas com reconhecimento face ao que se faz e na possibilidade de se adquirir experiências e valências que contribuam para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador .

6- Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços

Tabela 17 - Estou satisfeito com os equipamentos / produtos de limpeza

	Pessoal administrativo		Pessoal docente	
	Frequência	Percentagem válida	Frequência	Percentagem válida
Muito insatisfeito	3	23,1	18	37,5
Insatisfeito	3	23,1	14	29,2
Pouco satisfeito	3	23,1	8	16,7
Satisfeito	1	7,7	3	6,3
Muito satisfeito	0	0,0	1	2,1
Não tenho opinião	3	23,1	4	8,3
Total	13	100,0	48	100

Fonte: Elaboração Própria

Em relação a questão (Tabela 17),do pessoal administrativo inquirido estão na mesma proporção 23,1% (n=3), estão muito insatisfeitos , insatisfeitos e pouco satisfeitos; 7,7% (n=1) estão satisfeitos e 23,1% (n=3), não têm opinião. Do pessoal docente inquirido, observa-se que 37,5% (n=18),estão muito insatisfeitos; 29,2% (n=14), estão insatisfeitos;16,7% (n= 8), estão pouco satisfeitos; 6,3% (n=3), estão satisfeitos; 8,3% (n=4), sem opinião e 2,1% (n=1) muito satisfeito.

4.2.1 Análise do questionário da Auto Perceção do Responsável Administrativo no exercício da Liderança

O responsável administrativo da Instituição pública, tem 39 anos de idade, licenciado em filosofia e pós graduação em gestão escolar, exerce a profissão de professor a 22 anos,

ocupa o cargo de sub diretor administrativo, cerca de 5 anos, não tem uma graduação específica com técnico administrativo, trabalha nos períodos da manhã e tarde.

Na questão (1.1), (consta no anexo), considera que a liderança é o processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização. Na questão, (2) considera-se um líder e apresenta a sua justificação, sendo da opinião que tal responsabilidade, exige muito trabalho e entrega pessoal, para que a apreciação dos funcionários se compatibilize com as exigências laborais. Face a questão, (2.2), considerou que o estilo de liderança exercido por si, (a liderança orientada para pessoas e para as tarefas), para si, ambos estilos, dependem da situação. A questão (3), das habilidades interpessoais, considera necessárias a um líder, habilidade de dar e receber feedback. E a questão (4), foi respondida de acordo a um questionário com o escore de 5 a 1, sendo: 1. "Nunca"; 2. "Raramente" 3. "Nem Sequer" 4. " Quase Sempre" 5. "Sempre" NA Não se Aplica. O inquirido considerou a liderança exercida por si dia a dia, pelas seguintes respostas:

1. Sabe ouvir sempre os liderados;
2. Quase sempre consegue manter o interesse dos liderados;
3. Quase sempre transmite orientações e aconselhamento aos liderados;
4. Nem sempre utiliza a comunicação verbal;
5. Quase sempre contribui para uma comunicação eficaz;
6. Quase sempre dá orientações aos liderados;
7. Quase sempre esclarece dúvidas dos liderados;
8. Quase sempre reconhece e valoriza os liderados;
9. Nem sequer redireciona os liderados;
10. Quase sempre acompanha periodicamente o desempenho dos liderados;
11. Quase sempre estimula a prática do feedback;
12. Nem sequer exerce influência nos liderados;
13. Quase sempre compartilha as decisões dos liderados;
14. Quase sempre delega atividades nos liderados;
15. Quase sempre assume a responsabilidade;
16. Nem sequer fica à disposição dos liderados;
17. Quase sempre pede opinião aos liderados;
18. Quase sempre auxilia na definição das metas;

19. Nem sequer acompanha periodicamente os resultados apresentados por cada liderado;
20. Quase sempre acorda com cada liderado o prazo necessário para que as metas sejam alcançadas.

4.2.2 Análise e discussão de resultados

Neste estudo de forma resumida, concisa e clara, são analisados e discutidos os resultados que foram expostos anteriormente, onde foram abordados os objetivos específicos, destacam -se algumas variáveis que se revelam mais pertinentes. À medida que se vai discutindo os dados, vão-se delineando algumas conclusões, em relação aos resultados da investigação empírica e aos aspetos teóricos.

Regista-se o maior percentual de 69,2 % dos inquiridos que têm menos 10 anos de serviço e 100% desempenham função administrativa e são efetivos. Pelos resultados demonstram que os funcionários estão enquadrados de acordo às suas habilidades académicas, poderiam enquadrados de acordo às exigências não só académicas, como também profissionais, o que exige uma especialização específica. Seria colocar a pessoa certa no lugar certo. Em relação ao corpo docente, observa -se o maior percentual de 41,7%, que têm mais de 20 anos de serviço e 97,9% são efetivos.

Apenas 23,1% dos colaboradores administrativos estão satisfeitos com o projeto educativo e 30,8% não têm opinião. E 33,3% do pessoal docente estão satisfeitos com o projeto educativo, 25,5% estão pouco satisfeitos e 22,9% não têm opinião; o que pode mostrar que não houve participação dos funcionários administrativos e docentes na elaboração do projeto.

Os níveis de motivação praticados pela liderança da Direção do IMEL e do chefe de serviço administrativo encontram-se baixos, apenas 38,5%, do pessoal administrativos e 25% dos docentes, estão satisfeitos. Novas estratégias se podem criar para melhorar os níveis de motivação. Segundo Teixeira (2013:228), a teoria «caminho- objetivo» desenvolvida por Robert House está intimamente relacionada com a teoria das expetativas, de Vroom, sobre a motivação das pessoas. Considera que o desempenho dos trabalhadores

pode ser melhorado pelo líder, que lhes assegure, e ajude a atingir recompensas desejadas como consequência da realização dos objetivos da organização.

O autor acrescenta que a natureza da situação do líder enfrenta depende de dois grupos de fatores ou características contingenciais: as características do ambiente (de tarefa) que engloba o tipo de trabalho a efetuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, e características dos subordinados, que abrange o grau de controlo necessário (de acordo com a sua perceção), a sua experiência e aptidões. Os fatores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos subordinados afetam a sua satisfação no trabalho e a aceitação do líder.

De acordo com as opiniões recolhidas pelos colaboradores de forma geral, se pode observar que em relação, ao cumprimento do regulamento interno, apela-se por um maior rigor e em relação ao grau de satisfação com a organização da escola; como: o exercício de liderança exercido pela Direção e pelo chefe de serviço; as condições de trabalho; o desenvolvimento da carreira; os níveis de motivação e as condições de higiene, segurança equipamentos e serviços, cerca de 45,9% dos inquiridos, da área administrativa não têm opinião; o que leva a dizer que as informações são neutras, podendo ser favoráveis ou não em relação ao grau de satisfação e de motivação, que por razões desconhecidas levaram os inquiridos a omitir tais informações.

Apenas 16,7% dos colaboradores estão plenamente satisfeitos. E 33,3% sugerem que se melhorem as condições materiais, os docentes também são da mesma opinião; como: melhorar o refeitório, melhorar o abastecimento de água e energia, a manutenção da fonte alternativa de energia, o gerador novos equipamentos informáticos, o acesso a internet e um meio de transporte escolar.

Nas condições financeiras, sugerem o aumento de salário, a racionalização dos meios financeiros e transparência na gestão dos mesmos e nas condições humanas, que haja formações de atualização, que se adotem novas modalidades de avaliação de desempenho dos colaboradores, e melhorar a comunicação interna.

Em relação à higiene da instituição, 16,7% são de opinião que se contrate uma empresa de limpeza e de segurança. Regista-se um grau elevado de insatisfação dos professores, cerca de 66,7% estão insatisfeitos com as condições de higiene, sugerem que se aumente o

peçoal de limpeza dada a dimensão da escola, ou criar uma equipa competente para tarefa de higiene, munida de meios de trabalho adequados.

Quanto à perceção dos colaboradores administrativos e docentes sobre a Direção ou chefe de serviço, os mesmos sugerem mais diálogo, aconselhamento, respeito e valorização do trabalho dos funcionários administrativos e do pessoal docente, criar mais incentivos, melhorar as práticas de liderança, pautar por uma gestão participativa, menos autoritária, melhorar as relações interpessoais e ter capacidade de gerir conflitos.

Em síntese os objetivos de investigação foram comprovados através dos dados apresentados e dos resultados discutidos, que permite verificar que nesta instituição escolar, pela perceção dos funcionários em relação à liderança dos serviços administrativos do IMEL, tem influenciado positivamente e negativamente no desempenho e motivação dos mesmos.

Neste contexto, os resultados dos inquéritos permite-nos ter uma visão clara dos fatores que mais influenciaram de forma direta ou indireta as práticas de liderança e as relações interpessoais e como estas influenciam nos resultados da organização.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO

5.1 Conclusões

A investigação realizada consistiu em analisar e compreender as percepções dos funcionários administrativos de um Instituto técnico profissional, conhecido por IMEL ou IMELUB, da cidade do Lubango, que têm em relação ao estilo de liderança escolar protagonizada pelo Sub diretor administrativo e até que ponto as relações interpessoais influenciam na participação ativa ou não dos funcionários.

Pretendeu-se também, verificar se as percepções dos funcionários acerca da liderança do responsável administrativo são as mesmas ou diferentes e de como este percebe o seu próprio estilo de liderança. Os objetivos principais inerentes a este projeto, prenderam-se com a compreensão de como a percepção da liderança dos serviços administrativos do IMEL, influencia o desempenho dos respetivos funcionários; analisar o impacto da avaliação da percepção da liderança dos serviços administrativos na motivação dos funcionários e propor medidas no sentido de colmatar eventuais insuficiências no processo de liderança dos serviços administrativos do IMEL.

Com base na pesquisa bibliográfica efetuou-se uma abordagem sobre as temáticas que se relacionam com os estilos e práticas de liderança.

No referencial teórico aborda-se o estudo sobre a prática de liderança tema que não se esgota e não existe uma teoria ideal. Na investigação abordaram-se três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*laissez - faire*), cada um deles apresenta vantagens e desvantagens. De acordo com Teixeira (2013), basicamente, identificam-se quatro estilos diferentes: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*.

Um líder **autocrático** é aquele que comunica aos seus subordinados o que é que têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. É típico daquele que está de acordo com a teoria X de McGregor e que, portanto, acredita que as pessoas, de modo geral, não tem ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas. Este tipo de líder observa-se sobretudo, e algumas vezes com sucesso, quando se trata de tarefas simples, altamente repetitivas, e as

relações com os subordinados se processam em períodos curtos (por exemplo, algumas tarefas de construção civil com empregados temporários).

O líder **participativo** é o que envolve os subordinados na preparação da tomada de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra.

O líder **democrático** é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.

No estilo de liderança **laissez-faire**, o líder, como o próprio nome sugere, não está envolvido no trabalho do grupo; deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões. É um estilo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excepcionais em que os membros de grupo são especialistas, bem motivados, como poderá acontecer com alguns departamentos de cientistas, por exemplo. (Teixeira,2013:220).

Os resultados focalizaram-se na percepção dos funcionários respondentes e, em nosso entender para aprofundar o conhecimento sobre o estilo de liderança preconizado pela Direção e do chefe de serviço. Não obstante a predominância dos dois estilos de liderança autocrático e democrático, o estilo liberal ou laissez-faire pouco se faz sentir. Concluímos que, dos resultados obtidos na pesquisa empírica revelaram que os liderados sujeitos aos estilos de liderança democrático estavam mais satisfeitos e simultaneamente com a participação das chefias para o seu desempenho; do que os liderados sujeitos a estilos de liderança autocrático. O que pode induzir a que os objectivos individuais possam não corresponder aos objectivos organizacionais.

Em relação à resposta à questão de investigação: «Qual a percepção dos funcionários, em relação ao perfil do líder e às práticas de liderança nos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango e sua influência no desempenho profissional dos mesmos?»

Para responder a esta questão, procurou-se descrever e identificar a problemática da liderança administrativa, através da revisão literária e da recolha de dados com recurso a um questionário, admitimos que este limitou em certa medida a análise, quanto à sua profundidade, uma vez que as respostas poderão ser influenciadas e não corresponderem à

realidade vivida. Não obstante, às respostas dos inquiridos, podemos dizer que em relação à questão de investigação, confirma-se que as práticas liderança exercidas pelo líder administrativo influenciam positivamente e negativamente nos serviços administrativos do IMEL e do respetivo desempenho dos funcionários.

Igualmente, concluímos que a liderança exercida pelo chefe administrativo nesta instituição, influencia a orientação de forma positiva no bom desempenho dos funcionários quando é dada a oportunidade aos mesmos participarem diretamente em ações conjuntas da organização, quando motivados. E de forma negativa no mau desempenho dos funcionários, provocado pelo baixo índice de motivação, pela falta de diálogo, reconhecimento e valorização dos esforços do pessoal administrativo e docente.

Em relação aos objetivos traçados serviram de base para a realização da pesquisa e consideramos que foram alcançados.

Neste estudo conclui-se que para o alcance de melhores resultados as organizações escolares, devem apostar numa liderança forte, que tenha em conta as pessoas, que lá trabalham, pois estas são e representam a peça - chave para o desenvolvimento de toda e qualquer atividade organizacional. É importante que se crie um ambiente favorável e propício, de trabalho, que permita boas relações interpessoais entre os membros da organização; através das boas práticas de liderança a fim de se obter bons resultados.

Registamos dificuldades por parte de alguns funcionários, sobretudo administrativos na adaptação a mudança organizacional, sobretudo as mudanças relativas das reformas do ensino técnico profissional, da inovação tecnológica e da evolução normativa. As grandes debilidades que se verificam nesta adaptação têm a ver com a falta de formação especializada destes profissionais; resultado consequente da inserção dos mesmos na administração pública.

Notou-se que certas responsabilidades da área administrativa têm que ser executadas por professores, devido à fraca capacidade técnica e profissional do pessoal administrativo.

Quase todos os colaboradores entendem que o seu desempenho profissional tem contribuído para o cumprimento das normas orientadoras da reforma do ensino técnico profissional, do regulamento interno e da função desempenhada por cada um; mas no

entanto, reconhecem que os órgãos administrativos representantes da Direção pouco valorizam o seu contributo; razão pela qual, alguns se mostram pouco receptivos a colaborar e tem provocado uma certa desmotivação. Talvez a solução passe por um melhor acompanhamento e engajá-los de acordo às suas competências profissionais na prossecução de eficácia e eficiência do desempenho.

Os funcionários reconhecem que o líder administrativo cultiva boas relações interpessoais e considera que as pessoas são o mais importante das organizações, mas nem sempre se faz sentir a sua atenção e admitem que a sua ação deve ser mais interventiva, de modo a gerar motivação e bem-estar. Também reconhecem que há necessidade da participação conjunta e definição dos objetivos anuais da escola, ou do plano anual de atividades.

Constatamos pelas respostas, que o responsável administrativo ou subdiretor da área administrativa, Paulino Vinevala Kayungue, reconhece que ser líder, não tem sido tarefa fácil devido à multiplicidade de constrangimentos de várias ordens e tenta exercer da melhor forma possível, tem aplicado os três estilos de liderança, autocrático, democrático e liberal de acordo às situações e considera que a liderança tanto é voltada para as pessoas como para as tarefas.

Por fim concluímos que o sucesso da liderança é bem mais complexo do que se possa imaginar, o facto dos administradores / líderes atingirem seus objetivos junto às pessoas não só é importante sob o ponto de vista pessoal como profissional.

Consideramos pertinente em estudos futuros desta natureza a abrangência a outras instituições do ensino técnico profissional, a nível provincial ou mesmo nacional, no sentido de aferir melhores práticas de liderança.

5.2 Contribuição do Estudo

Os resultados desta pesquisa contribuirão a vários níveis, desde da aplicabilidade da melhor gestão estratégica de recursos humanos, até à possibilidade prática de melhorar a performance desejada das organizações, concretamente no sector da educação, do ensino técnico profissional nomeadamente o IMEL de forma a identificar os parâmetros, que

levam à satisfação ou insatisfação dos seus colaboradores, pela perceção através de uma avaliação positiva ou negativa.

5.3 Limitação do Estudo

Este método convencional de pesquisa possui limitações como qualquer outro. Sua principal limitação está relacionada à dificuldade de se estabelecer generalizações a partir de casos isolados, fazendo com que as conclusões refiram-se concretamente apenas aos grupos pesquisados e hipoteticamente para os demais grupos. Além disso, é possível que os indivíduos pesquisados não tenham sido fiéis às suas reais perceções e crenças.

Uma das limitações prende-se com o facto dos dados serem recolhidos num estudo de caso, num único momento temporal e analisados de maneira transversal através de uma única fonte.

Como limitações deste estudo são as alterações recentes ao modelo de gestão das organizações escolares, nomeadamente dos institutos técnicos profissionais, devido ao processo da reforma educativa, serem recentes e não serem suficientemente consistentes, o que leva a que haja diferenças na cultura organizacional.

Outra limitação tem a ver com as relações entre as variáveis e terem sido medidas apenas pelo mesmo indivíduo. Não obstante, outro aspeto limitativo está relacionado com a amostra neste tipo de trabalho ser reduzida, não só o número de indivíduos como também na diversidade de organizações, o que não permite fazer com segurança a generalização das conclusões e poderá criar constrangimentos entre a verificação dos objetivos pré - definidos.

Uma outra limitação tem a ver com o nível baixo de escolaridade ou de habilitações académicas e profissionais, de inquiridos da área administrativa, o que dificultou a perceção das respostas.

5.4 Sugestões

Em investigações futuras, em função da problemática da liderança exercida, em instituições públicas, somos de opinião que se desenvolvam estudos longitudinais, nomeadamente no sector administrativo escolar, que permitam estabelecer com maior segurança relações causais entre as variáveis;

Os serviços administrativos dos diferentes institutos técnicos profissionais devem ter uma atenção especial no enquadramento ou inserção dos recursos humanos, de acordo ao perfil exigido como as habilidades académicas e profissionais;

Por outro lado, recomenda-se alargar este estudo aos restantes colaboradores da Instituição, ou de outras Instituições do ensino técnico profissional, da província, quer da área pedagógica e administrativa de forma a ampliar o universo da amostra, de modo a estabelecer uma comparação dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. (2001). Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: Artmed Editora.

ALIS, David.,H.,Charles.Henri.B., Chevalier,Francoise., Fabi,Bruno.,e Peretti, Jean.M. (2012).Gestão dos Recursos Humanos : Uma Abordagem Internacional. Edições Piaget . Lisboa. Tradução: Ana André. ISBN : 978- 759-025-2.

BILHIM, João. A.F.(2013).Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas.7ª Edição. Editor: Instituto Superior de ciências Sociais e Políticas. Lisboa. ISBN: 978-989-646-086-0.

CAMARA, Pedro. B., Guerra, Paulo. B.,e Rodrigues, Joaquim .V.(2003).Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial.5ª Edição. Coleção Gestão e Inovação. Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-2023-4.

CARDOSO, Maria L.P.,Ramos, Luís. H., e D'Innocenzo, Maria. (12 de Nov de 2013). Liderança Coaching. questionários de avaliação de percepções, pp. 7-12. Disponível em< www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf> Consultado em 6/01/2017.

CHIAVENATO, Idalberto (2003).Um Código de Ética da Gestão das Pessoas. São Paulo: Edições: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9ª Edição.Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda .ISBN: 978-85-352-3318-6.

CUNHA, Alcides. S., e Costa, César. A.(Mayo 2011). Cuadernos de Educación y Desarrollo: Gestão Democrática Escolar.Vol 3,Nº 27. Disponível em : <http://www.eumed.net/rev/ced/27/scsc.pdf>. Consultado a 10/01/2017.

CUNHA, Miguel. Pina. (2003), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Editora RH.

DIAS, Álvaro. L., Varela, Miguel., e Costa, José.L. (2013).Excelência Organizacional. 1ª Edição. Lisboa.

DULUC, Alain.(2001). Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget.

ESTANQUEIRO, António. (1999). Saber lidar com as pessoas: Princípios da comunicação interpessoal.3ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.

FACHADA, Odete. (2014).A Prática da Liderança. A Liderança na Prática 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

FREIRE, Ana, F.L. (2017).A Importância dos valores organizacionais na Administração Pública: Um estudo exploratório com base na percepção dos trabalhadores da Administração da Universidade de Coimbra.

GAIO, Roberta.(2008).Metodologia de Pesquisa e Produção de Conhecimento. Petrópolis. Rio de Janeiro :Editora Vozes.

HUNTER, James C. (2006). Como se tornar um líder servidor : Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante.

JESUÍNO, Jorge. C. (1987). Processos de Liderança. Lisboa: Livros Horizonte.

JESUÍNO, Jorge. C. (1988), Processos de Liderança, Lisboa: Livros Horizonte.

JESUÍNO, Jorge. C. (2005), Processos de Liderança, Lisboa: Livros Horizonte

LOPES, Albino. (2012). Fundamentos da Gestão de Pessoas - Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

LOURDES, Ana.M.F. (2013).A Liderança no desempenho organizacional: Um estudo de caso angolano. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de línguas e Administração. Leiria.

LOURENÇO, Ricardo.J.S.(2012).A liderança distribuída: Um estudo exploratório na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto sobre a materialização da liderança entre os diferentes agentes. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

LUCK, Heloísa. (2008). Liderança em gestão escolar.4ª Edição. Petrópolis. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

LUÍS, Arsénio. M.(s.d).Comando e chefia. Liderança o líder impuro. Revista da academia militar,p.49. Disponível em: <https://pt.scribd.com/.../comando-e-chefia-lideranca-o-lider-impuro-parte-i-pdf>. Consultado em 05/12/2016.

MACHADO, Artur. et al (2014). Gestão dos recursos humanos: desafios da globalização. Vol.4.Lisboa: Escolar Editora.

MARTINS, António. E., e Lopes Albino. (2012).Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Fundamentos e Estrutura da Gestão do Conhecimento nas Organizações. 2ª Edição. Lisboa: Editora RH.

MIURA, Irene., e Lustri, Denise. (2004). Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: Um estudo de caso em empresa de consultoria. Trabalho apresentado no encontro de estudos organizacionais da Anpad-ENEO.

NEVES, Augusto.,L., e Costa, R.F. (2012). Gestão de Recursos Humanos de A a Z.1ª Edição. Lisboa: Editora RH.

PEREIRA, Manuel. S.(2015).A Liderança Pessoal: Eficiência da comunicação nas organizações.1ª Edição. Lisboa :Chiado Editora.

PRODANOV, Cleber. C., e Freitas, Emani. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Rio grande do Sul: Feevale.

ROBBINS, P. Stephen (2005). Comportamento Organizacional: Tradução Técnica: Reynaldo Marcandes. 11ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROWE, W. Glenn. (2002). Liderança Estratégica e criação de valor. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol.42, nº 1. (p. 7- 19), São Paulo. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf> Consultado em 27-11-2016.

SANTOS, António J. Robalo.(2008).Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Escolar Editora.

SEKARAN, Uma. (2003). Research methods for business: a skill- building approach, 1.ª edição,S.I., John Wiley & Sons,s.d.

SILVA, Cardine. M. C., Peixoto, Roberta. R., e Baptista, José. M. R. (2011). A influência da Liderança na motivação da equipe. Revista eletrónica Novo Enfoque, vol.13,pp. 195 - 206.

TEIXEIRA, Sebastião. (2013). Gestão das organizações. 3ª Edição.Lisboa: Escolar Editora.

TORRES, Leonor. e Palhares, José. (2009). Estilos de Liderança e Escola Democrática. In Abrantes, P. (Org) et al. Atas do Encontro Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea. 2ª Edição, Vol. I (pp. 123-142). Lisboa: ISCTE.

TRIGO, João. R., e Costa, Jorge. A. (out /Nov de 2008). Liderança nas organizações educativas. a direção por valores: Ensaio:aval.pol.Educ., pp. 561-582. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf Consultado em 27-11-2016.

VERGARA, Sylvia Constant. (2000). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

VICENTE, Nuno. A.L. (2004). Guia do Gestor escolar. Porto: Edições Asa.

ANEXOS

ANEXO 1

Pedido de autorização à Direção do IMEL

Exmo. Sr. Director do Instituto Médio de Economia do Lubango

Assunto: Pedido de autorização

Eu, Adélia Teixeira Alves da Mota Silva, aluna do Mestrado em Gestão da Universidade Aberta.

Venho, por este meio, solicitar a V. Exa. autorização para aplicação de um inquérito por questionário aos funcionários da Instituição da secretaria administrativa, aos docentes, aos utentes e ao responsável pela área administrativa - sub- director administrativo.

Os questionários são anónimos. As questões não demorarão mais do que 15 (quinze minutos). Em anexo, junto uma síntese do projeto de dissertação, para dar a conhecer a V. Exa. o tema e objetivos do trabalho, que me proponho levar a cabo, bem como uma cópia do inquérito.

Desde já, agradeço a atenção dispensada;

Com os melhores cumprimentos;

Lubango, ao 27 de Junho de 2017

.....

Adélia Teixeira Alves da Mota Silva

Mestrado em Gestão

Mestranda – Adélia Teixeira Alves da Mota Silva

Orientador: Professor Doutor António Eduardo Martins

Temática / título:

A Influência da Liderança no Desempenho dos Serviços Administrativos

Estudo de Caso: Instituto Médio de Economia do Lubango - IMEL

Objeto de investigação:

A liderança nos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango, (IMEL).

Questão de investigação:

«Qual a perceção dos funcionários, em relação ao perfil do líder e às práticas de liderança nos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango e sua influência no desempenho profissional dos mesmos?»

Objetivos:

Geral:

➤ Analisar a forma como a perceção da liderança dos serviços administrativos do Instituto Médio de Economia do Lubango, influencia o desempenho dos respetivos funcionários.

Específicos:

➤ Analisar o impacto da avaliação da perceção da liderança dos serviços administrativos na motivação dos funcionários do IMEL;

➤ Propor medidas no sentido de colmatar eventuais insuficiências no processo de liderança dos serviços administrativos do IMEL.

ANEXO 2

Inquérito por Questionário ao Pessoal não Docente

Considera-se que há uma forte relação entre a satisfação dos colaboradores e a forma como é exercida a liderança na escola, as condições de trabalho, as relações com os alunos e as famílias, as relações com os professores, o envolvimento no projeto comum, o desenvolvimento pessoal, profissional e a avaliação de desempenho.

Com este questionário pretende-se saber qual o grau de satisfação dos funcionários dos serviços de administração e gestão da escola, que desempenham um papel muito importante na consecução do Projeto Educativo da instituição e no bom funcionamento da mesma. Este questionário tem também como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores em relação ao perfil do Líder e às práticas de liderança do setor administrativo educacional. O referido instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade Aberta, a fim de que seja possível produzir a dissertação final.

Os dados decorrentes das suas respostas vão ser utilizados apenas para fins de investigação, pelo que se assegura o anonimato e a confidencialidade. Não há respostas certas ou erradas. O importante é conhecer a sua opinião sincera.

Obrigada pela sua colaboração.

Nas questões que se seguem, assinale com um x a resposta que corresponde ao seu caso, ou escreva quando for necessário:

1. ANOS DE SERVIÇO

Assinale com um X

Menos de 10 anos

De 11 a 20 anos

Mais de 25 anos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. FUNÇÃO DESEMPENHADA

Assinale com um X

<i>Serviço Administrativo</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Auxiliar de Acção Educativa</i>	<input type="checkbox"/>

3. CATEGORIA

Assinale com um X

<i>Efectivo</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Contratado</i>	<input type="checkbox"/>

1. SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

1= Muito Insatisfeito, 2= Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
1.1	Conheço o Projeto Educativo da Escola.						
1.2	Conheço o Regulamento Interno da Escola.						
1.3	Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação.						
1.4	Reconheço que há prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.						
1.5	Nesta escola há uma boa relação com as famílias dos alunos e com a comunidade em geral.						
1.6	Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.						
1.7	Na distribuição do trabalho tem-se em conta as competências profissionais de cada um.						
1.8	Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimentos a nível da escola.						
1.9	É potenciada a polivalência dos funcionários nomeadamente através da rotação de postos de trabalho.						
1.10	O Conselho de Direção apoia os funcionários na resolução de problemas pessoais e profissionais.						
1.11	Os funcionários participam ativamente na organização das atividades da escola.						
1.12	Nesta escola, sinto-me respeitada(o) e valorizada(o).						

1.13	Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes.						
1.14	Os funcionários podem sempre dar a sua opinião e são escutados.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a organização da escola?

2. SATISFAÇÃO COM AS LIDERANÇAS

2.1. SATISFAÇÃO COM O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA PELA DIRECÇÃO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
2.1	O Conselho de Direção, com a sua atuação, cria um clima de confiança.						
2.2	O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho.						
2.3	O Conselho de Direção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho.						
2.4	A comunicação com o Conselho de Direção é fácil.						
2.5	O Conselho de Direção apoia e incentiva o trabalho em equipa.						
2.6	O Conselho de Direção empenha-se na resolução conjunta dos problemas que surgem a nível particular de algum funcionário.						
2.7	O Conselho de Direção apoia todas as iniciativas de inovação e melhoria.						
2.8	A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários.						
2.9	O Conselho de Direção reconhece as iniciativas por parte dos funcionários						
2.10	As informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação são sempre divulgadas.						
2.11	A circulação da informação entre o Conselho de Direção e os serviços da escola é eficaz.						

2.12	O Conselho de Direção proporciona, pontualmente, aos funcionários um horário flexível de forma a compatibilizarem a sua vida profissional com a familiar.						
2.13	O Conselho de Direção é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos.						
2.14	A escola avalia periodicamente a satisfação dos funcionários, nomeadamente através de reuniões ou conversas sobre vários aspetos (condições de trabalho, nível de comunicação, opções de formação, atendimento geral).						
2.15	Nesta escola, os funcionários são ouvidos durante o seu processo de avaliação.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a liderança do Conselho de Direção?

2.2 SATISFAÇÃO COM O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO CHEFE DE SERVIÇO

1= Muito Insatisfeito, 2= Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
2.16	Nesta escola, todos os funcionários conhecem a sua função e respetivas tarefas.						
2.17	Nesta escola, existem periodicamente reuniões conjuntas para avaliar o trabalho e o desempenho						
2.18	Nesta escola os funcionários propõem alterações, inovações, etc.						
2.19	Nesta escola, as propostas dos funcionários são, geralmente, tidas em consideração.						
2.20	O chefe de serviço é competente e dinâmico.						
2.21	O chefe de serviço sabe gerir conflitos.						
2.22	Nesta escola, os funcionários são felicitados pessoalmente quando fazem um bom trabalho.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a liderança do chefe de serviço?

3. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
3.1	Estou satisfeito com o clima / ambiente da escola.						
3.2	Estou satisfeito com as condições de trabalho que tenho na escola.						
3.3	Nesta escola, na atribuição do trabalho, têm-se em conta as necessidades específicas da tarefa.						
3.4	Em geral, gosto do trabalho que desenvolvo na escola.						
3.5	Gosto do trabalho que desenvolvo com os professores.						
3.6	Gosto do trabalho que desenvolvo com os alunos.						
3.7	A escola está a corresponder às minhas expectativas.						
3.8	Gostaria de permanecer nesta escola.						
3.9	Os professores respeitam o meu trabalho.						
3.10	Os pais e encarregados de educação da escola respeitam o meu trabalho.						
3.11	Os alunos respeitam o meu trabalho						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com as condições de trabalho?

4. SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
4.1	Nesta escola é ministrada uma formação inicial sobre o trabalho a desenvolver aos novos funcionários/professores.						
4.2	Eu participo na tomada de decisões em que são negociados parâmetros de avaliação, resultados e competências.						
4.3	Participo regularmente em ações de formação.						
4.4	Geralmente, pedem-me sugestões para o plano de formação						

No seu entender, o que falta para se sentir mais satisfeito com o desenvolvimento da sua carreira?

5. NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
5.1	Participo ativamente na organização da vida na escola.						
5.2	Proponho planos de melhoria da escola.						
5.3	Desenvolvo habitualmente trabalho em equipa.						
5.4	Nesta escola, os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam aos colegas o que aprenderam.						
5.5	Nesta escola, sentimo-nos encorajados a desenvolver melhores práticas na nossa área de trabalho.						
5.6	Nesta escola, os funcionários participam na definição do plano anual de formação.						

No seu entender o que falta para estar mais motivado?

6. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
6.1	A escola dispõe de bar, refeitório, vestiário e outros apoios que facilitam a vida dos funcionários.						
6.2	Estou satisfeito com os equipamentos informáticos disponíveis.						
6.3	Estou satisfeito com os equipamentos / produtos de limpeza disponíveis.						
6.4	Estou satisfeito com as condições de higiene na escola.						
6.5	Estou satisfeito com as condições de segurança existentes na escola.						

No seu entender o que falta para estar mais satisfeito com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços?

ANEXO 3

Inquérito por Questionário ao Pessoal Docente

Considera-se que há uma forte relação entre a satisfação dos colaboradores e a forma como é exercida a liderança na escola, as condições de trabalho, as relações com os alunos e as famílias, as relações com os professores, o envolvimento no projeto comum, o desenvolvimento pessoal, profissional e a avaliação de desempenho.

Com este questionário pretende-se saber qual o grau de satisfação dos docentes dos serviços de administração e gestão da escola, que desempenham um papel muito importante na consecução do Projeto Educativo da instituição e no bom funcionamento da mesma. Este questionário tem também como objetivo conhecer a perceção dos colaboradores em relação ao perfil do Líder e às práticas de liderança do setor administrativo educacional. O referido instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade Aberta, a fim de que seja possível produzir a dissertação final.

Os dados decorrentes das suas respostas vão ser utilizados apenas para fins de investigação, pelo que se assegura o anonimato e a confidencialidade. Não há respostas certas ou erradas. O importante é conhecer a sua opinião sincera.

Obrigada pela sua colaboração.

Nas questões que se seguem, assinale com um x a resposta que corresponde ao seu caso, ou escreva quando for necessário:

1. ANOS DE SERVIÇO

Assinale com um X

Menos de 10 anos

De 11 a 20 anos

Mais de 25 anos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. FUNÇÃO DESEMPENHADA

Assinale com um X

<i>Professor</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Outra função</i>	<input type="checkbox"/>

3. CATEGORIA

Assinale com um X

<i>Efectivo</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Contratado</i>	<input type="checkbox"/>

1. SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

1= Muito Insatisfeito, 2= Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
1.1	Conheço o Projeto Educativo da Escola.						
1.2	Conheço o Regulamento Interno da Escola.						
1.3	Os funcionários são ouvidos para definir o plano anual de formação.						
1.4	Reconheço que há prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.						
1.5	Nesta escola há uma boa relação com as famílias dos alunos e com a comunidade em geral.						
1.6	Procura-se que os funcionários recebam formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.						
1.7	Na distribuição do trabalho tem-se em conta as competências profissionais de cada um.						
1.8	Os funcionários são motivados a participar em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimentos a nível da escola.						
1.9	É potenciada a polivalência dos funcionários nomeadamente através da rotação de postos de trabalho.						
1.10	O Conselho de Direção apoia os funcionários na resolução de problemas pessoais e profissionais.						
1.11	Os funcionários participam ativamente na organização das atividades da escola.						
1.12	Nesta escola, sinto-me respeitada(o) e valorizada(o).						

1.13	Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes.						
1.14	Os funcionários podem sempre dar a sua opinião e são escutados.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a organização da escola?

2. SATISFAÇÃO COM AS LIDERANÇAS

2.1. SATISFAÇÃO COM O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA PELA DIRECÇÃO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
2.1	O Conselho de Direção, com a sua atuação, cria um clima de confiança.						
2.2	O Conselho de Direção reconhece e valoriza o meu trabalho.						
2.3	O Conselho de Direção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho.						
2.4	A comunicação com o Conselho de Direção é fácil.						
2.5	O Conselho de Direção apoia e incentiva o trabalho em equipa.						
2.6	O Conselho de Direção empenha-se na resolução conjunta dos problemas que surgem a nível particular de algum funcionário.						
2.7	O Conselho de Direção apoia todas as iniciativas de inovação e melhoria .						
2.8	A atitude do Conselho de Direção motiva os funcionários.						
2.9	O Conselho de Direção reconhece as iniciativas por parte dos funcionários						
2.10	As informações e decisões fundamentais do Ministério da Educação são sempre divulgadas.						
2.11	A circulação da informação entre o Conselho de Direção e os serviços da escola é eficaz.						

2.12	O Conselho de Direção proporciona, pontualmente, aos funcionários um horário flexível de forma a compatibilizarem a sua vida profissional com a familiar.						
2.13	O Conselho de Direção é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos.						
2.14	A escola avalia periodicamente a satisfação dos funcionários, nomeadamente através de reuniões ou conversas sobre vários aspetos (condições de trabalho, nível de comunicação, opções de formação, atendimento geral).						
2.15	Nesta escola, os funcionários são ouvidos durante o seu processo de avaliação.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a liderança do Conselho de Direção?

2.2 SATISFAÇÃO COM O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO CHEFE DE SERVIÇO

1= Muito Insatisfeito, 2= Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
2.16	Nesta escola, todos os funcionários conhecem a sua função e respetivas tarefas.						
2.17	Nesta escola, existem periodicamente reuniões conjuntas para avaliar o trabalho e o desempenho						
2.18	Nesta escola os funcionários propõem alterações, inovações, etc.						
2.19	Nesta escola, as propostas dos funcionários são, geralmente, tidas em consideração.						
2.20	O chefe de serviço é competente e dinâmico.						
2.21	O chefe de serviço sabe gerir conflitos.						
2.22	Nesta escola, os funcionários são felicitados pessoalmente quando fazem um bom trabalho.						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a liderança do chefe de serviço?

3. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
3.1	Estou satisfeito com o clima / ambiente da escola.						
3.2	Estou satisfeito com as condições de trabalho que tenho na escola.						
3.3	Nesta escola, na atribuição do trabalho, têm-se em conta as necessidades específicas da tarefa.						
3.4	Em geral, gosto do trabalho que desenvolvo na escola.						
3.5	Gosto do trabalho que desenvolvo com os professores.						
3.6	Gosto do trabalho que desenvolvo com os alunos.						
3.7	A escola está a corresponder às minhas expectativas.						
3.8	Gostaria de permanecer nesta escola.						
3.9	Os professores respeitam o meu trabalho.						
3.10	Os pais e encarregados de educação da escola respeitam o meu trabalho.						
3.11	Os alunos respeitam o meu trabalho						

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com as condições de trabalho?

4. SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
4.1	Nesta escola é ministrada uma formação inicial sobre o trabalho a desenvolver aos novos funcionários/professores.						
4.2	Eu participo na tomada de decisões em que são negociados parâmetros de avaliação, resultados e competências.						
4.3	Participo regularmente em ações de formação.						
4.4	Geralmente, pedem-me sugestões para o plano de formação						

No seu entender, o que falta para se sentir mais satisfeito com o desenvolvimento da sua carreira?

5. NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
5.1	Participo ativamente na organização da vida na escola.						
5.2	Proponho planos de melhoria da escola.						
5.3	Desenvolvo habitualmente trabalho em equipa.						
5.4	Nesta escola, os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam aos colegas o que aprenderam.						
5.5	Nesta escola, sentimo-nos encorajados a desenvolver melhores práticas na nossa área de trabalho.						
5.6	Nesta escola, os funcionários participam na definição do plano anual de formação.						

No seu entender o que falta para estar mais motivado?

6. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS

1= Muito Insatisfeito, 2=Insatisfeito, 3= Pouco Satisfeito, 4=Satisfeito, 5= Muito Satisfeito e 6=Não tenho opinião

Assinale com um X uma alternativa em cada linha

		1	2	3	4	5	6
6.1	A escola dispõe de bar, refeitório, vestiário e outros apoios que facilitam a vida dos funcionários.						
6.2	Estou satisfeito com os equipamentos informáticos disponíveis.						
6.3	Estou satisfeito com os equipamentos / produtos de limpeza disponíveis.						
6.4	Estou satisfeito com as condições de higiene na escola.						
6.5	Estou satisfeito com as condições de segurança existentes na escola.						

No seu entender o que falta para estar mais satisfeito com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços?
