



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

AS RELAÇÕES LÍDER-MEMBRO: CASO UJES/HUAMBO

ANTÓNIO ALFREDO MELA

SETEMBRO – 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

AS RELAÇÕES LÍDER-MEMBRO: CASO UJES/HUAMBO.

ANTÓNIO ALFREDO MELA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES

SETEMBRO - 2014

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho não teria sido possível sem o apoio, orientação, compreensão, acompanhamento e estímulo de muitas pessoas, a quem dirijo os meus profundos agradecimentos.

Destaco, em primeiro lugar, o meu orientador, o Professor Doutor Paulo Henriques, pela inesgotável inspiração dada ao longo do curso, pelos ensinamentos transmitidos, e por ter aceitado orientar o presente trabalho.

Agradeço ao Magnífico Reitor da Universidade José Eduardo dos Santos (UJES), Professor Doutor Cristóvão Simões, por ter autorizado o estudo na sua instituição.

Ao coletivo de funcionários da UJES que amavelmente se disponibilizaram a preencher o questionário.

Aos Decanos das unidades orgânicas da UJES que me facilitaram distribuir os questionários.

Agradeço, em particular, à Decana da Faculdade de Economia, Mestre Sílvia Virgínia Luísa do Amaral, pelo apoio incondicional durante a formação.

Ao coletivo de Professores do Curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG.

Ao Professor Doutor Rey Felipe González Meriño pela grande ajuda e apoio prestados.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio total ao longo destes dois anos de trabalho.

A todos, o meu muito obrigado!

DEDICATÓRIA

A Deus, Nosso Pai Todo-poderoso, pelo Dom da Vida.

Um conhecido provérbio diz que «o homem se realiza plenamente quando tem um filho, planta uma árvore e escreve um livro». Com a escrita deste modesto trabalho tenho a presunção de ter chegado à referida condição de homem pleno.

Mas não seria justo se não reconhecesse que tal resultado se deve à família toda, que aqui merece ser lembrada, em jeito de dedicatória, por ter possibilitado vencer este desafio. Evoco minha mulher Adelina Monteiro, pela devoção em apoiar-me incondicionalmente; os meus filhos, que me inspiraram, ajudando na superação constante de barreiras e abrindo os seus caminhos através dos meus; os meus pais Joaquim Kativa e Leontina Kahondo, pelo incondicional desvelo de cuidar-me em tudo e para sempre.

Aos colegas do curso de mestrado pela contribuição coletiva e de cada um, individualmente - em especial a do Carlos Soares, meu protetor nos momentos iniciais e mais difíceis da formação.

À Tânia Correia, pelo amparo quase maternal dispensado.

Aos amigos Frederico Apolo Nõe, Rufino Kandonda e outros pelo total apoio que me foi dado e à família, nos períodos de ausência.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I: TEORIA DA LIDERANÇA	4
1.1. Conceito de liderança	4
1.2. Abordagens da liderança	4
1.2.1. Liderança pelos traços	5
1.2.2. Liderança comportamental	5
1.2.3. Liderança contingencial.....	6
1.2.4. Liderança situacional.....	7
1.2.5. Teoria do caminho-meta.....	8
1.2.6. Modelo de participação e liderança.....	8
1.2.7. Liderança carismática.....	9
1.2.8. Liderança transaccional e transformacional	10
1.3. A teoria LMX	10
1.3.1. Praxis da teoria LMX	15
1.4. Efeitos da liderança no desempenho	16
1.4.1. As recompensas na motivação	17
1.4.2. Liderança, motivação e desempenho.....	17
CAPITULO II: O CASO DA UJES.....	19
2.1. Justificação da metodologia.....	19
2.2. Demografia	20
CAPITULO III. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
3.1. Respondendo à sub-questão SQ1: Existirá tendência dos supervisores da UJES a segregar os seus subordinados em preferidos e não preferidos?	24
3.2. Respondendo à sub-questão SQ2: Existirá alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus subordinados e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização?	27
3.3. Respondendo à sub-questão SQ3: Haverá relação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos subordinados e os esforços dos últimos para ganha-la?	28
3.4. Respondendo à sub-questão SQ4: Existirá alguma influência da confiança, a Motivação e a competência dos subordinados, na ética e eficácia organizacional da UJES?	29
3.5. Respondendo à sub-questão SQ5: Existirá influência dos esforços dos subordinados por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES?	31
3.6. Análise das questões Z1 à Z16 dos subordinados-desempenho	32
CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS

LMX Leader-Member Exchange

UJES Universidade José Eduardo dos Santos

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

GPO Gestão Por Objectivos

MS Microsoft

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resumo de trabalhos que estudam a Teoria LMX.....	12
Tabela 2. Relação dos inquéritos distribuídos e respondidos.	20
Tabela 3. Idade média e tempo médio de trabalho dos inquiridos na universidade.	21
Tabela 4. Correspondência entre as sub-questões e as questões dos inquéritos.....	24
Tabela 5. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X11 e Y12.	28
Tabela 6. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X10 e Y9.	29
Tabela 7. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X13 e Y12.	31

LISTA DE ELEMENTOS GRÁFICOS

Figura 1. Filtro da escolha dos subordinados do endogrupo e do exogrupo.	14
Gráfico 1. Composição dos inquiridos por sexo.....	21
Gráfico 2. Composição dos inquiridos pela formação académica.....	22
Gráfico 3. Percentagem de inquiridos que anteriormente trabalharam em universidades.	22
Gráfico 4. Percentagem de inquiridos que têm formação académica.....	23
Gráfico 5. Resposta média às questões X1-X13 pelos supervisores.	25
Gráfico 6. Soma das médias das respostas 1, 2, 3 e 5, 6, 7 dadas pelos supervisores.	26
Gráfico 7. Médias das respostas menos positivas e mais positivas.	26
Gráfico 8. Soma das médias das respostas menos positivas e mais positivas dadas pelos subordinados.....	27

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. INQUÉRITO PARA APLICAR AOS SUPERVISORES	1
ANEXO 2. INQUÉRITO PARA APLICAR AOS SUBORDINADOS	5
ANEXO 3. DESEMPENHO PESSOAL DO COLABORADOR OU SUBORDINADO.....	7
ANEXO 4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS SUPERVISORES INQUIRIDOS.....	8
ANEXO 5. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS SUBORDINADOS INQUIRIDOS.....	9
ANEXO 6. ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS DOS DADOS GERAIS DOS INQUIRIDOS.....	11
ANEXOS 7. ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS DAS QUESTÕES X1-X13.	12
ANEXOS 8. ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS DAS QUESTÕES Y1-Y12.	13

RESUMO

Entre as teorias da liderança ganhou-se especial atenção a teoria LMX (Teoria da relação Líder-Membro) que aborda a relação supervisores-subordinados, onde os primeiros manifestam uma tendência à segregação dos seus subordinados em *in-group* e *out-group*. Sendo essa tendência negativa para o desempenho organizacional, a investigação seguiu-se o objectivo de analisar as relações Líder-Membro e o seu impacto no desempenho individual e organizacional, centrando-se a investigação na Universidade José Eduardo dos Santos (UJES). Metodologicamente decidiu-se diagnosticar o estado da Teoria LMX na UJES e foram desenhados e aplicados três inquéritos, um deles respondidos por uma amostra de 40 supervisores da UJES e dois por uma amostra de 60 subordinados. Sendo o problema de estudo: Qual o impacto das questões relacionadas com a Teoria do Intercâmbio entre supervisor e subordinado, no ano de 2013 e 2014 na UJES? Foram definidas cinco sub-questões (SQ1, SQ2, SQ3, SQ4 e SQ5), que agruparam aos itens que respondem a cada sub-questão. Cada item do inquérito teve as opções de resposta: Discordo Totalmente (1); Discordo Muito (2); Discordo Parcialmente (3); Não Concordo Nem Discordo (4); Concordo Parcialmente (5); Concordo Muito (6); Concordo Totalmente (7). Partindo das características dos itens e das análises de frequência das respostas, foram calculadas as somas das respostas (1), (2) e (3)- consideradas como menos positivas, a soma das respostas (5), (6) e (7)¹- consideradas como mais positivas. Ao predominar as respostas de mais positivas confirmaram-se as cinco sub-questões, destacando que tanto os supervisores como os subordinados observaram que existe segregação dos subordinados em preferidos e não preferidos; problema que afecta a confiança, ética, a motivação, o comportamento dos subordinados e portando o seu desempenho individual e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Liderança, *LMX*, *In-group*, *Out-group*, Desempenho.

¹ A opção 4 «Não Concordo Nem Discordo» não foi considerada na soma porque indica neutralidade ou indefinição.

ABSTRACT

Between theories of leadership gained special attention to LMX (Theory Leader Member relationship) theory that addresses the supervisors-subordinate relationship, where the first manifest a tendency to segregation of subordinates in in-group and out-group. This represent a negative trend to organizational performance, by that a research followed the aim to analyze the relations Leader Member and its impact on individual and organizational performance by focusing research at the University José Eduardo dos Santos (UJES). Methodologically decided to diagnose the state of the LMX Theory in UJES. Were designed and implemented three surveys, one answered by a sample of 40 supervisors and other for a sample of 60 subjects. Since the problem of study was: What is the impact of the issues related to the theory of exchange between supervisor and subordinate, in 2013 and 2014 in UJES? Were formulate five sub-questions (SQ1, SQ2, SQ3, SQ4 and SQ5), that grouped the items that respond to each sub-question. Each inquiry item had the response options: Strongly Disagree (1); Very Disagree (2); Partly Disagree (3); Not Agree and Not Disagree (4); Partially Agree (5); Very Agree (6); High Agree (7). Based on the characteristics of items and frequency analysis of the responses, we calculated the sums of responses (1), (2) and (3) - considered to be less positive, the sum of responses (5), (6) and (7) considered to be more positive. How dominate the responses of more positive, were confirmed five sub-issues, noting that many supervisors and subordinates observed that there is segregation of subordinates in preferred and non-preferred; problem affecting trust, ethics, motivation, and behavior of subordinates, carrying your individual performance and organizational performance.

Keywords: Leadership, LMX, In-group, Out-group, Performance.

INTRODUÇÃO

A escolha do tema resultou de um facto interessante, ao verificar que a qualidade de desempenho e bem-estar profissional dos colaboradores da Universidade José Eduardo dos Santos (UJES) encontra suporte na teoria de intercâmbio Líder-Membro (LMX) (Martin, Epitropaki, Thomas e Topakas, 2010).

A Teoria LMX foi analisada por diversos autores. Graen e Uhl-Bien (1998) catalogaram a mesma como uma abordagem efectuada em relação à liderança, o que é determinante para estabelecer as relações de dependência e análise destas questões, sendo que, neste caso, enfatiza-se a influência mútua e a singularidade da relação que se desenvolve entre um determinado supervisor e os seus seguidores (*idem, ibidem*).

O objectivo é analisar o fenómeno das relações Líder-Membro e o seu impacto no desempenho dos colaboradores, centrando-se a investigação na UJES- Huambo, Angola. O interesse específico pela UJES resulta do facto de ser uma instituição recente no panorama angolano do ensino superior, tendo sido criada pelo Governo da República de Angola através do Decreto n.º 7/09 do Conselho de Ministros, publicado em Diário da República n.º 87, I Série de 12 de Maio de 2009.

Num projecto de investigação o primeiro desafio é a definição do problema, sendo que, neste caso, se procura o nexos de causalidade entre as relações existentes entre os supervisores e os colaboradores e o seu impacto no desempenho das respectivas funções (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Sendo o objecto de estudo o comportamento organizacional, o seu campo enquadra-se nas relações da liderança exercida nas organizações, mais concretamente o seu impacto no comportamento organizacional na UJES.

Na teoria LMX, os autores enfatizam o facto de que qualquer liderança se baseia numa parceria implícita entre o supervisor e o seu colaborador, numa tentativa de optimização dos resultados das tarefas realizadas, ou seja, embora em posições hierárquicas distintas, tornam-se parceiros (Dansereau, *et al.*, 1973).

Neste âmbito, é essencial que as relações entre os supervisores e colaboradores sejam cada vez mais enquadradas na teoria LMX. Assim os elementos fundamentais que guiam a organização são: missão, visão, valores e estratégias, cujo cumprimento a teoria indica que se os trabalhadores mantêm relações de boa qualidade com o supervisor, sentirão a

“necessidade” de retribuir ao supervisor e à organização o seu empenho. Numa outra óptica, reconhecem-se três níveis hierárquicos na estrutura orgânica que liga supervisores e colaboradores: estratégico, tático e operativo.

Salienta-se as habilidades que o supervisor e o colaborador desenvolvem ao nível de relacionamento adaptado que possibilita obter benefícios para ambos (Graen e Uhl-Bien, 1998, p. 110). Tendo em conta a importância que conduzem a uma boa gestão organizacional, pretende-se obter resultados que permitam dar resposta à questão: *Qual o impacto das questões relacionadas com a Teoria LMX na relação entre supervisor e colaborador, nos anos de 2013 e 2014 na UJES?*

Neste contexto faz-se um resumo das sub-questões (SQ) formuladas e que orientaram o trabalho a desenvolver:

SQ1: Existirá tendência dos supervisores da UJES a segregar os seus colaboradores em preferidos e não preferidos?

SQ2: Existirá alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus colaboradores e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização?

SQ3: Haverá relação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos colaboradores e os esforços dos últimos para ganha-la?

SQ4: Existirá alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES?

SQ5: Existirá influência dos esforços dos colaboradores por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES?

As questões de pesquisa ora formuladas foram objecto de resposta através da revisão bibliográfica assente na teoria LMX e dum estudo qualitativo-quantitativo, baseado em dados recolhidos entre os supervisores e colaboradores da UJES.

Em termos de problemática, a vida socioeconómica de uma organização, pode ser resultado de desconhecimento ou inexistência de implantação prática de soluções estudadas a nível teórico. Segundo Dieter Nohlen (2007) o contexto faz a diferença, ou seja, os aspectos socioeconómicos, geográficos, histórico e políticos não podem ser descurados em qualquer análise deste tipo, tal como se realça o próprio contexto familiar dos supervisores e os seus colaboradores, numa dinâmica de influências psicológicas sobre o comportamento dos mesmos.

O trabalho obedeceu à seguinte estrutura:

- Primeiro capítulo, que aborda questões fundamentais, particularmente relacionadas com a organização. Salienta-se o conceito de liderança e as suas abordagens, motivação, desempenho e realiza-se um enquadramento teórico referente à Teoria LMX. De facto, importa alicerçar em bases sólidas a investigação, para desenvolver e aplicar os inquéritos aos supervisores e colaboradores da UJES.
- Segundo capítulo, da abordagem metodológica e caracterização dos inquiridos.
- Terceiro capítulo, onde são discutidos os resultados do processamento dos dados e responde-se aos objectivos enunciados no início da investigação.

CAPÍTULO I: TEORIA DA LIDERANÇA

A liderança no seu modo mais puro tem três componentes: um supervisor e os seguidores, e um objectivo comum que procuram alcançar (trabalho conjunto). Assim existem diferenças a nível de linguagem, sendo o supervisor e os seguidores objecto de diferenciadas linhas de investigação (Bennis, 2007).

1.1. Conceito de liderança

A liderança remete-nos ao leque de definições que revelam a complexidade e abrangência do tema, o que representa um dos mais multifacetados fenómenos “com o qual as organizações e as pesquisas psicológicas” se têm defrontado (Seters e Field, 1990, p. 29). Segundo Bass e Riggio (2006) existem quase tantas definições de liderança que se torna impossível adoptar uma que possa ser consensual no seio da comunidade científica. No mesmo sentido, Moller e Gomes (2010), afirmam que o conceito de liderança é associado ao processo de influência intencional de um indivíduo sobre outros, de modo a que as ligações e actividades no interior de uma equipa ou organização sejam facilitadas guiadas e estruturadas. O conceito de influência surge frequentemente ao consultar diferentes fontes. Para Robbins (2013, p. 402) liderança é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objectivos”. Tal perspectiva conduz à necessidade de analisar o conceito de liderança sempre em relação com outros conceitos (análise correlacionada).

O capital social, que neste contexto entendemos como uma rede de conhecimentos baseado na confiança, é a chave do sucesso para as organizações. As mudanças realizadas na circunstância organizacional impuseram uma liderança criadora de confiança, optimismo, esperança baseada em resiliência, com a aceitação de valores comuns e defesa de culturas viradas para o desempenho.

1.2. Abordagens da liderança

A liderança tem-se estudado durante muitos anos, tendo sido geradas diversas investigações com implicações significativas para a compreensão do papel, e da acção dos supervisores, e os seus seguidores em ambientes organizacionais (Carsten, Uhl - Bien, Oeste, Patera e McGregor, 2010; Shondrick e Lord, 2010; Sy, 2010; Van Gils, van Quaquebeke, e van Knippenberg, 2010) citados por Epitropaki (2013). Uma das primeiras pesquisas procurou definir as características do supervisor e não supervisor, através da análise das características dos supervisores efectivos conhecidos.

1.2.1. Liderança pelos traços

Esta abordagem consiste na avaliação e selecção de supervisores com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas (Teixeira, 2010). Parte-se do princípio que existem condições propícias ao desenvolvimento de supervisores e que poderão ser inatas ao próprio indivíduo ou terem sido fomentadas pelo meio que rodeou o seu processo de socialização. Os pesquisadores procuraram estudar os traços de liderança, supondo que existiam determinadas características da personalidade que contribuíssem para uma liderança eficaz (Hersey e Blanchard, 1986).

As teorias dos traços da liderança são aquelas que procuram identificar os supervisores pelos seus traços físicos e as qualidades e características pessoais (Robbins, 2011). Esta teoria foi muito indutora da crença, sobre se os supervisores nascem ou se se podem formar. Ao analisar esta questão, Robbins (*idem*, p. 360) apresenta a seguinte perspectiva:

As tentativas das primeiras pesquisas para isolar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não apresentaram resultados satisfatórios. Uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 1960 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos.

Por volta dos anos 1990, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer era que "os supervisores não são como as outras pessoas", mas os traços específicos que os caracterizam variavam muito entre os estudos. Observavam-se análises amplas e díspares, o que tornava o objecto de estudo bastante confuso (Teixeira, 2010).

Constata-se que se torna muito difícil definir de forma concreta traços de personalidade que possam sustentar uma espécie de mistificação em torno dos supervisores, até porque determinados traços de liderança poderão ser valorizados num contexto social, étnico ou político e considerados como uma ofensa em outros contextos.

1.2.2. Liderança comportamental

Conforme pode-se constatar nos estudos apresentados por Robbins (2011. pp. 361-362), as imprecisões dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores do final dos anos 1940 até final dos anos 1960 a seguir por outra direcção. Eles procuraram descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como os supervisores se comportavam. Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para seleccionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem supervisores. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais da

liderança possuíam vantagens em relação às teorias dos traços. As teorias comportamentais propõem que alguns comportamentos específicos são a base da diferenciação entre os supervisores efetivos e não efetivos.

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o comportamento organizacional.

1.2.3. Liderança contingencial

Nos meados do século XX a impossibilidade de obter resultados sólidos levou muitos investigadores a adoptar esta perspectiva, focando-se na análise das influências da posição na qual a liderança é exercida, sendo uma abordagem centrada na acção e nos condicionantes externos (Robbins, 2013).

As teorias contingenciais da liderança baseiam-se na ideia que os supervisores gostam dos desafios que lhes impõem a necessidade de assumir riscos ao lutar contra situações adversas e inesperadas.

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi o desenvolvido por Fiedler, propondo que a eficácia do desempenho depende da adequação entre o estilo do supervisor e o grau de controlo que a situação lhe proporciona (Robbins 2011, p. 365). Segundo Robbins (2011), Fiedler parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Isso significa que, se uma situação requer um supervisor orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o supervisor, para que a liderança possa ser eficaz, ou seja, o objectivo nunca poderá ser alcançado se se mantiver o *status quo* entre aquele tipo de liderança e a situação gerada. Outros acreditam que uma pessoa pode mudar o seu estilo e a sua forma de actuar adequando-os às contingências. Expressa Robbins (2011), Celso Varga, administrador responsável pelas actividades sociais da Varga Freios, afirma que "o supervisor competente se transforma e modifica a sua forma de liderar em função do colaborador e da situação".

O desempenho do grupo também considerado como a "eficácia do supervisor" está relacionado com o estilo de liderança, dependendo da favorabilidade do caso. Segundo Robbins (2011, p. 365), Fiedler identifica três factores situacionais chave que determinam a eficácia da liderança:

- a) Relação supervisor-colaborador - o grau de confiança, credibilidade e respeito que os colaboradores têm pelo seu supervisor;
- b) Estrutura da tarefa - o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas na função;
- c) Poder da posição - o grau de influência que um supervisor tem sobre questões fundamentais como o poder de contratar, demitir, acções disciplinares, promoções e aumentos salariais.

Dentro deste contexto, verificámos que alguns traços deste modelo são possíveis de aplicar ao nosso caso de estudo, sendo importante igualmente descortinar o tipo de supervisão que se analisa, uma vez que a questão do poder sobre outrem é determinante para a eficácia da acção.

1.2.4. Liderança situacional

O modelo situacional de Hersey e Blanchard é uma das mais abordadas teorias situacionais. Têm como base a interacção de duas questões: o comportamento do supervisor e a maturidade dos colaboradores. Pode assim referir-se que o supervisor eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. O poder da acção, muitas vezes confundido com o poder da coacção, sendo que neste caso importa sempre perceber as possíveis consequências que um colaborador pode sofrer caso opte por não realizar as tarefas que o seu superior lhe indicou.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 98) a liderança situacional “baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direcção que o supervisor oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo supervisor e o nível de prontidão dos colaboradores no desempenho de uma tarefa, função ou objectivo específico”.

Os autores do modelo apresentam o comportamento de tarefa como “a medida com que o supervisor dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objectivos e definir os seus papéis” (*idem, ibidem*). O comportamento de relacionamento é o padrão que um supervisor utiliza para comunicar reciprocamente com os colaboradores, dando-lhes auxílio, encorajamento e apoio psicológico. Significa ouvir cuidadosamente os colaboradores e apoiar os seus esforços (Hersey e Blanchard, 1986). Uma liderança eficaz é a que conseguirá transmitir, de forma clara, os objectivos da organização, fornecendo as ferramentas necessárias para a sua execução.

Neste contexto, Robbins (2011) defende que a teoria da liderança situacional e parte das teorias contingenciais focam essencialmente os colaboradores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança certo dependendo do nível de prontidão dos colaboradores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir uma determinada tarefa. Um supervisor deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão do seu colaborador.

1.2.5. Teoria do caminho-meta

Robbins (2011, p. 367) expõe outra teoria contingencial a “Teoria do caminho-meta” desenvolvida por Robert House, esta teoria expressa que a função do supervisor é apoiar os colaboradores a alcançar as suas metas, fornecendo informações e outros recursos necessários, ou seja, o supervisor funciona como um facilitador da concretização dos objectivos.

A expressão “caminho-meta” implica que o supervisor eficaz deve esclarecer o caminho dos subordinados em direcção aos objectivos do trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos. No entanto, tal perspectiva não nos leva a concluir que o caminho é totalmente determinado pelo supervisor, quase como um orientador de passos para a realização da tarefa, o que reduziria os colaboradores a “meras máquinas seguidistas”, pelo contrário, o que se encontra estabelecido são os fins e os meios existentes para a sua concretização. Conforme esta teoria, um supervisor deve ser mentor ou impulsionador em apresentar outro comportamento, dependendo de uma análise complexa da situação. Ela prevê o seguinte:

- A liderança mentor leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou stressantes do que quando são altamente estruturadas e planeadas.
- A liderança impulsionadora leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os colaboradores realizam tarefas estruturadas.
- A liderança directiva pode ser percebida como redundante por colaboradores com elevada capacidade ou com experiência considerável.

1.2.6. Modelo de participação e liderança

Este modelo foi criado por Victor Vroom e Phillip Yetton, sendo que o mesmo procura relacionar o comportamento do supervisor com a participação no processo decisório. Dessa forma, o supervisor deve identificar a situação para escolher o tipo de decisão adequada. Os criadores desse modelo acreditavam que as tarefas possuíam muita procura, levando o

supervisor adequar o seu comportamento à estrutura da tarefa, ou seja, sendo um interveniente directo no processo de acção e não apenas de decisão (Robbins, 2013).

Posteriormente, Vroom revisou seu modelo juntamente com Arthur Jago. A nova proposta, assim como a primeira, apontava cinco estilos de liderança que poderia variar desde a tomada de decisão autocrática até um estilo no qual o supervisor partilha o problema com os seus colaboradores para que cheguem a um consenso (Teixeira, 2010 e Robbins, 2011). Esta constitui a última teoria contingencial de liderança que argumenta que o modo como o supervisor toma decisões é tão importante quanto o que ele decide. Por isso esta teoria oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos colaboradores no processo decisório de acordo com diferentes situações.

1.2.7. Liderança carismática

De acordo com esta teoria de Robert House, os colaboradores atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança aos seus supervisores quando observam neles determinados comportamentos (Robbins, 2011, p. 370-371). Esta perspectiva quase nos leva a regressar à mitificação das lideranças, geradoras de feitos que não estão ao alcance do comum cidadão.

Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos supervisores carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades dos seus colaboradores e exibem comportamentos não convencionais.

Robbins (2011, p. 371) resume que as características-chave dos supervisores carismáticos são:

1. Visão e articulação. Eles têm uma visão- expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os outros.
2. Risco pessoal. Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos das suas atitudes e sacrificam-se para atingir a sua visão.
3. Sensibilidade às necessidades dos colaboradores. São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos.
4. Comportamentos não convencionais. Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

1.2.8. Liderança transaccional e transformacional

A liderança é abordada em diferentes formas, temas, lugares e situações. É inquestionável a importância da mesma para se entender a gestão e condução de pessoas nas organizações, pois se entende que é através dela que se obtém a força para activar e dirigir grupos (Piccolo *et al.*, 2012). As empresas vêm no ser humano a chave para se conseguir o sucesso nos negócios e a liderança é a responsável por conduzir os colaboradores a atingir as metas que levam a esse resultado (Cavalcanti *et al.*, 2009). Esta perspectiva é, muitas vezes, assumida pelas próprias empresas, o que pode ser constatado nos lemas e nos valores que as empresas assumem como prioritários, nomeadamente a questão da qualidade de vida no trabalho e a valorização das pessoas.

A liderança transaccional está vinculada às ligações de troca, no dar e receber entre supervisores e colaboradores. Muito se assemelha à gestão comum, de gerentes que procuram atingir as metas organizacionais por meio do estímulo de troca com os seus colaboradores, com programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado. As recompensas também podem acontecer por propostas de aumento de salários, promoção de cargos e liberdade para fazer outras actividades no horário de trabalho (Cavalcanti *et al.*, 2009 e Maximiano, 2011). Convém referir que estas benesses são, muitas vezes, anunciadas pela própria organização, como factor motivacional e de promoção da produtividade.

Supervisores transaccionais conduzem ou motivam os seus seguidores para alcançar os objectivos estabelecidos por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. Supervisores transformacionais inspiram os seus seguidores a superarem os próprios interesses e que são capazes de criar um impacto profundo e extraordinário aos seus colaboradores.

Em resumo, as abordagens da liderança descritas representam a evolução histórica dos estudos da liderança, respondendo às distintas conjunturas e exigências depois da segunda guerra mundial.

1.3. A teoria LMX

A teoria LMX é um novo estágio da referida evolução e desenvolvimento no campo da liderança e portanto, as contribuições anteriores são as suas bases. Assim, se recuarmos ao início da década de 1970, encontrámos um dos mais importantes estudos na área das organizações e do seu funcionamento, quando Dansereau, Caschman e Graen (1973) abordam a Teoria LMX- relação líder-membro.

Para clarificar a Teoria LMX é relevante considerar o relacionamento existente entre supervisor e colaborador para a formação de resultados favoráveis para a organização (Graen e Uhl-Bien, 1998, p. 110). Nesse contexto, consideram-se vantagens tanto para o supervisor, o colaborador e ambos, ou seja, determinam entre si um relacionamento assente na confiança, chamado endogrupo. Por outro lado, também é plausível que existam outros colaboradores sobre os quais o gestor acredita terem características e comportamentos distintos dos primeiros. Este outro grupo não tem o mesmo objectivo penetrante, não participa da mesma forma nas responsabilidades diárias, sendo que habitualmente não são considerados para as promoções ou tarefas desafiantes, pelo que conformam o *out-group* (Scandura citado por Santos *et al.*, 2012). Esta situação pode estar na base de conflitos internos dentro da própria organização, correspondendo a processos de “luta” pela liderança ou por cargos de chefia.

Liden e Graen (1980) referem que esse comportamento na selecção de colaboradores e estabelecimento de confiança, criando o endogrupo, pode gerar a melhoria da unidade sob a responsabilidade do supervisor, pelo que este é o responsável pelos resultados que os seus colaboradores apresentam. O supervisor de modo isolado não é capaz de obter os resultados que dele são esperados, logo, confia tarefas e responsabilidades a indivíduos de confiança, gerada num processo de efeito mútuo, capazes de criar os resultados pretendidos.

A relação supervisor e colaborador baseia-se essencialmente nas compatibilidades e confiança pessoais. O supervisor proporciona mais informações, delega mais autoridade e poderes, enriquece as responsabilidades e tarefas dos colaboradores, aumenta a participação em níveis de tomada de decisão, facilita-lhes o desenvolvimento da carreira, entre outros benefícios. Em compensação, os colaboradores adoptam um patamar mais rigoroso de obrigações, trabalham de forma mais efectiva e proactiva, comprometem-se mais com as tarefas, são mais cumpridores aos supervisores e partilham tarefas e responsabilidades (Dansereau, Graen e Haga, 1975).

A literatura sobre a Teoria LMX mostra grandes resultados e benefícios para o supervisor e o colaborador na formação do endogrupo, isto é, relacionamento de alta qualidade. Todavia, tal relacionamento precisa que a organização possibilite que o supervisor faça investimentos no endogrupo. No entanto o supervisor não tem tempo e recursos sociais para executar todo o investimento necessário para uma constante obtenção de resultados e benefícios por parte do endogrupo, segundo Graen e Uhl-Bien (1998), pelo que se torna difícil a manutenção e desenvolvimento de um relacionamento de alta qualidade.

Do acima exposto, resulta oportuno a formulação da sub-questão (SQ1): Existirá tendência dos supervisores da UJES a segregar os seus colaboradores em preferidos ou não preferidos? Portanto é possível que “haja um pouco de alta qualidade de relacionamento de confiança e o restante das relações tornem-se de baixa qualidade de confiança, circundando apenas o comportamento obrigatório à dependência dos colaboradores para com as regras formais da organização” Graen e Uhl-Bien (1998, p. 112). A existência dessa confiança (endogrupo) abriu espaços para muitas investigações no contexto da percepção das características dos relacionamentos criados na LMX. A tabela 1 apresenta o resumo de trabalhos que estudam a Teoria LMX. Neste quadro ilustram-se as teorias dominantes entre os anos 1973-2003 e 1977-2002, ressaltando a focalização da Teoria LMX no processo, estrutura e modelo; *feedback* e desempenho.

Tabela 1. Resumo de trabalhos que estudam a Teoria LMX

Foco	Anos	Autores
Processo, estrutura e modelo.	1977 - 2002	Sparroew e Liden (1977).
		Dienesch e Liden (1986).
		Bauer e Green (1996).
		Liden e Maslyn (1996).
		Jones (2001).
		Yammarino e Dansereau (2002).
<i>Feedback</i> e desempenho.	1973 - 2003	Graen, Dansereau, Mianami e Cashman (1973).
		Greenwood (1999).
		Elicker (2000).
		Campbell (2003).

Fonte: Amaral (2007, p. 70), adaptado pelo autor.

A teoria determina que todas as relações entre supervisores e colaboradores desenvolvem-se baseadas em três etapas: A) Encargo de papéis; B) Execução de papéis e C) Rotinização.

- A.** Primeira etapa: O encargo de papéis. Os gerentes usam este tempo para avaliar as habilidades e aptidões dos novos colaboradores integrados. Assim, criam-se e distribuem-se quando os colaboradores da equipe se ligem primeiro ao grupo.
- B.** Segunda etapa: A execução de papéis. Os novos colaboradores da equipe iniciam o trabalho em projectos e tarefas, como parte da equipe. Nesta etapa, os gerentes em geral, esperam que estes novos colaboradores da equipe trabalhem arduamente, sejam fiéis e leais. A teoria afirma que, durante esta etapa, os supervisores, frequentemente e de forma inconsciente, classificam os colaboradores nos dois grupos como endogrupo e exogrupo já referidos anteriormente. Convém referir que essa distribuição tem por base diversos

elementos, sendo que alguns deles são exteriores à própria execução das tarefas, questão de interesses, que leva a valorizar o processo de socialização.

- C. Terceira etapa: "Rotinização"- Durante esta última fase, as rotinas entre os colaboradores da equipe e supervisores ficam instituídas. Os colaboradores do *in-group* trabalham com apego para manter a boa opinião dos seus supervisores, expondo confiança, empatia, respeito, paciência e persistência. Nesta etapa os colaboradores do *out-group* podem iniciar a ter aversão em relação aos seus supervisores, dado que é bastante difícil sair desse patamar, conduzindo os colaboradores a pensar em trocar de departamento ou organização com o objectivo de "começar de novo."

Do texto acima resulta adequado a formulação da sub-questão (SQ2): Existirá alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus colaboradores e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização? Os colaboradores da equipe foram classificados, até inconscientemente, como *in-group* ou *out-group*, a classificação influencia a relação dos supervisores com os colaboradores. Por exemplo, dentro do *in-group* os colaboradores da equipe são frequentemente vistos como “estrelas” se o gerente confia no seu trabalho. Este é também o grupo onde o supervisor oferece a máxima ajuda e assessoria, sendo em teoria os mais motivados (Graen, 1998). De modo inverso isto também é válido para o *out-group* onde o gerente aplica pouco do seu tempo no desenvolvimento do grupo. Tomam poucas tarefas desafiantes e oportunidades de formação e promoção.

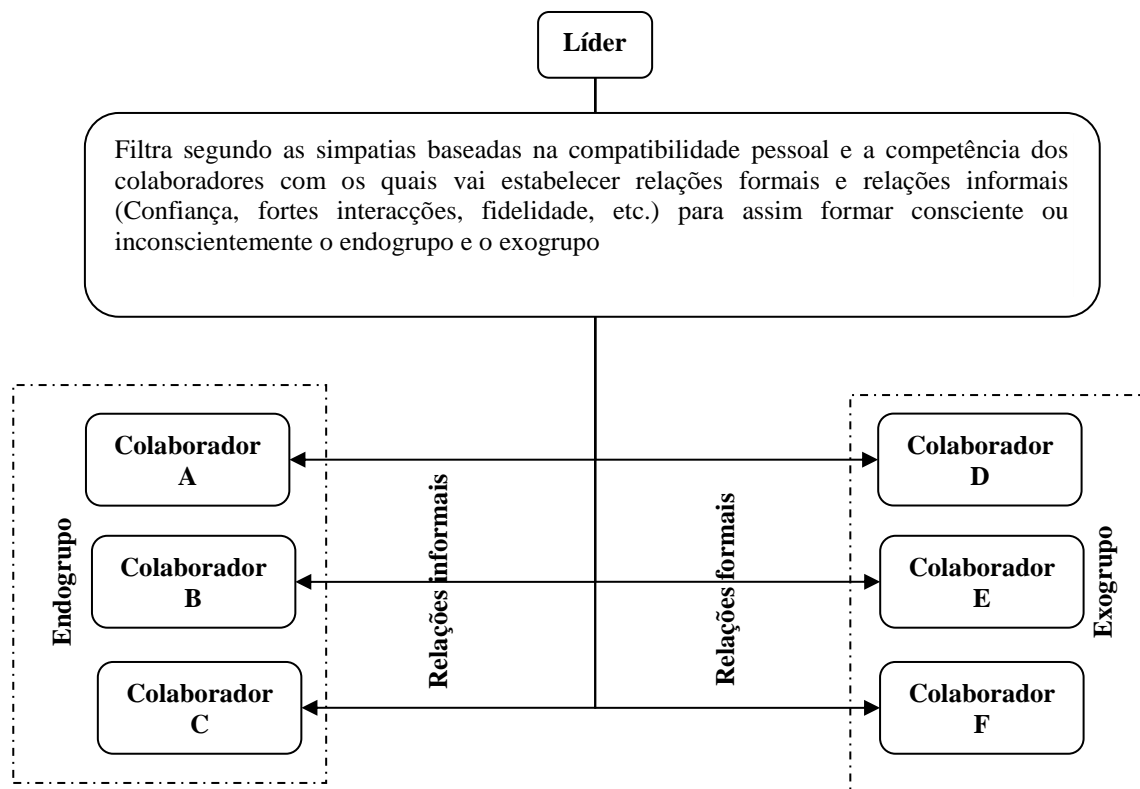
Esta divisão leva-nos a equacionar igualmente o impacto que esta distribuição e comportamento dos supervisores têm na relação entre grupos, ou seja, conseguirão os elementos do endogrupo e do exogrupo comunicar e estabelecer entre si relações cordiais e de ajuda? Ou pelo contrário, a segregação de topo é reforçada por processos de segregação entre pares?

De acordo com Robbins (2011, p. 368) a Teoria de troca entre supervisores e colaboradores (LMX) “ (...) propõe que os supervisores criam grupos de dentro e de fora, e os colaboradores do grupo de dentro recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho”. A teoria sugere que, imediatamente no início da história da interação entre “um supervisor e um colaborador, o primeiro implicitamente o classifica como um de dentro ou um de fora, e que esse relacionamento vai se manter comparativamente estável no passar do tempo. Os supervisores defendem a LMX ao

compensar aqueles funcionários com os quais querem manter maior contacto e punir aqueles com os quais não querem.

No entanto, para o relacionamento de troca entre supervisor e colaborador se manter ileso, eles têm de investir no relacionamento. Convém referir que a forma como o supervisor escolhe quem fica em cada categoria não é muito clara, mas as evidências sugerem que os *in-group* são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do supervisor ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais colaboradores” (Robbins, 2011, p. 358). Assim os supervisores e colaboradores do mesmo sexo, por exemplo, tendem a ter relacionamentos mais próximos do que aqueles de sexo contrário. Ainda que, quem faça a escolha seja o supervisor, são as características dos colaboradores que levam a essa decisão. A figura 1 ilustra estes factos.

Figura 1. Filtro da escolha dos colaboradores do endogrupo e do exogrupo.



Fonte: Robbins (2011:369), adaptado pelo autor

Esta análise realça a formulação da sub-questão (SQ3): Haverá relação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos colaboradores e os esforços dos últimos para ganha-la? Segundo Robbins (2011, p. 369) fica evidente que as pesquisas têm dado uma “boa sustentação para essa teoria, com demonstrações substanciais de que os supervisores

realmente diferenciam os seus colaboradores; de que essas diferenciações não são aleatórias; de que os colaboradores do grupo de dentro, de maneira geral, recebem avaliações melhores, possuem um comportamento maior de cidadania organizacional e mostram um maior grau de satisfação com os seus superiores”.

1.3.1. Praxis da teoria LMX

Esta teoria utiliza-se para que os supervisores ponham em prática e sejam conscientes do modo como aceitam os colaboradores da equipa, e para garantir que a todos é dada uma oportunidade justa. Para obtê-lo devem seguir-se as seguintes fases:

a) Identificação do *out-group*.

O supervisor deve dedicar um momento para registar os seus nomes. A seguir deve analisar o porquê da “queda em desgraça”: Exibem má conduta no trabalho? Fizeram algo específico que motivou a falta de confiança? São verdadeiramente incompetentes, ou será que têm uma baixa motivação?

O gerente deve estudar imparcialmente o modo de trabalhar destes colaboradores e comparar acontecimentos com as suas próprias compreensões.

b) Restabelecimento da relação.

Segundo um artigo da revista “*Leadership*” em 1995, constata-se que os elementos da equipa que têm uma relação de qualidade com o seu supervisor possuem uma moral mais elevada, e conseqüentemente são mais produtivos. Deste modo, tanto o supervisor como a sua organização podem beneficiar com o empenho de uma melhor relação. O supervisor, deve fazer um esforço razoável para repor uma relação com os colaboradores da equipa *out-group*.

Não sendo este um processo fácil, o supervisor deve procurar esse caminho de aproximação, numa tentativa de integração dos elementos do exogrupo.

Uma reunião individual também pode ajudar a reconhecer o “contrato psicológico” desses sujeitos com o supervisor. Se estiverem no *out-group* pode-se observar que o “contrato psicológico” foi rompido. O gerente também deveria encontrar o que efectivamente os motiva. Como supervisor deve usar os factores motivadores e higiénicos de Herzberg e a teoria da motivação humana de McClelland, ou ainda a que considere mais adaptada para apurar o que verdadeiramente os pode levar a ter sucesso. Todavia é possível ter a oportunidade de reencontrar-se com os colaboradores da sua equipa, através de reuniões individuais, e trabalha-se o conhecimento em termos pessoais dos colaboradores.

c) Oferecer oportunidades de capacitação e de desenvolvimento.

Salienta-se as ideias de Figuerola, segundo as quais a maior vantagem da teoria LMX consiste na preferência que provavelmente inconscientemente e injustificadamente o supervisor tenha mostrado por alguns colaboradores da equipe, e ao dar-se conta disto poder oferecer a todos os colaboradores da sua equipe as oportunidades de formação, tratamento justo e desenvolvimento.

O *team out-group* pode beneficiar de uma relação específica com o supervisor. Contudo, o supervisor pode querer ocasionar oportunidades de risco para demonstrar e aumentar habilidades. Usa-se estratégias de atribuição de tarefas para garantir que vai conceder a tarefa apropriada ao indivíduo correto. Definem-se metas realistas e efectivas, suprime-se as suas próprias ópticas avaliando tacitamente o potencial real de cada pessoa e quando condizer, devemos dar as oportunidades de desenvolvimento adaptado.

Um problema com a teoria LMX é que se considera que todos os colaboradores da equipe são igualmente merecedores de confiança, progresso e prestígio. Ou seja, parte-se da premissa de que todos são honestos, competentes, trabalhadores, sendo que na realidade a prática pode ser distinta. Porém o supervisor, se necessitar de conseguir os melhores resultados possíveis e, por vezes, num curto espaço de tempo, isto significa conseguir colocar as pessoas certas nos lugares mais apropriados¹ (Scandura citado por Santos *et al.*, 2012), independente de outras valorações que possa efectuar.

1.4. Efeitos da liderança no desempenho

Vários são os estudos que comprovam empiricamente as teorias sobre a aplicação da LMX, pelo que é possível trabalhar o desempenho contextual, numa óptica de produção de resultados negativos e positivos. As relações LMX têm um carácter transaccional o que permite a melhoria de desempenho, baseada na partilha semelhante com as definições das duas sub-dimensões "gestão de activos por excepção" e "recompensa contingente" e aplicado em pesquisas sobre liderança transaccional e transformacional (Kuvaas *et al.*, 2012).

O processo de estimular um comportamento existente, em vez de superar as expectativas organizacionais para o desempenho do colaborador no trabalho (Shore *et al.*, citado por Kuvaas *et al.*, (2012), ao pesquisar o conhecimento de relações de troca com a organização, leva a equacionar a hipótese de uma relação entre a compreensão de troca económica e o

¹ Significa que os indivíduos com mais talento terão mais oportunidades e consequentemente devem receber mais atenção que os menos talentosos.

desempenho no trabalho. Da mesma forma, os resultados meta-análise da literatura *pay-for-performance* sugerem que a relação desempenho, resultado instrumental afecta o sucesso do desempenho e eleva bastante o desempenho de tarefas relevantes (Weibel, Rost, e Osterloh, 2010).

1.4.1. As recompensas na motivação

As recompensas são oferecidas aos indivíduos com o intuito de manter ou melhorar o comportamento pretendido (Geller, 2006). As opções e meios através dos quais os colaboradores são compensados em troca da sua contribuição para a obtenção dos objectivos organizacionais designam-se por recompensas (Hijazi, Anwar e Mehboob, 2007). Outras denominações poderiam ser utilizadas, mas para simplificar e objectivar optou-se por esta classificação.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) definem os sistemas de recompensas como sendo um conjunto de princípios e directrizes que a empresa determina relativamente aos seus colaboradores, em objecto de retribuições, quer seja de carácter material ou imaterial, em contrapartida do trabalho concretizado.

A generalidade dos sistemas de recompensas são projectados com a crença de que o dinheiro motiva os funcionários e uma maior recompensa pode melhorar o desempenho (Lawler citado por Markova e Ford, 2011).

Em síntese as organizações usam as recompensas monetárias ou não monetárias com o principal objectivo de atrair, reter e motivar os colaboradores. As recompensas estimulam os trabalhadores a melhorar o seu desempenho de forma a obter os objectivos a nível individual e organizacional.

1.4.2. Liderança, motivação e desempenho

O estímulo positivo organizacional e do desempenho dos colaboradores pode ser simplificado se os supervisores reconhecerem as suas forças, especialmente as que antes não haviam mentalizado, colocando-as ao serviço do seu próprio desenvolvimento, dos outros e da organização (Rego e Cunha, 2013, p. 35). Este processo de constante adaptação e melhoria do desempenho do supervisor produz impacto em toda a estrutura da organização.

Segundo Lebas e Euske (2002) o desempenho é definido como a soma de todos os processos, que ajudam na tomada de decisões dos supervisores de forma a gerar uma organização de

maior valor no futuro. Assim existe uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas no presente com vista a melhorar o desempenho do futuro.

Ferreira *et al.*, (2006) argumenta que as organizações, por vezes pretendem arranjar argumentos éticos para o desenvolvimento organizacional e a produtividade. Deste modo defrontam uma necessidade crescente de reconhecer nos seus colaboradores os que detêm maiores índices de motivação, pelo que oferecem respostas mais eficientes e rápidas, respeitante aos indicadores de performance organizacional. A motivação dos trabalhadores² é um dos elementos-chave das organizações de grande produtividade (Carapeto *et al.*, 2006; Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006). Deste modo resulta a formulação da sub-questão (SQ4): Existirá alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES?

Rocha (2007) define a motivação como o conjunto de actos que estimulam um indivíduo a ter atitudes positivas em ligação à sequência dos objectivos. A Teoria *Goal Setting* de Locke e Latham, é uma das teorias mais sustentadas a nível empírico e defende a relevância de determinar objectivos e fixar um padrão orientador para a acção, assim é o modo mais sugerido para motivar os trabalhadores, aperfeiçoando os seus níveis de desempenho (Ferreira *et al.*, 2006, p. 189). A definição de objectivos inclui alguns pontos negativos, pelo que a falta de capacidade dos trabalhadores neutraliza os resultados motivadores da definição de objectivos. Consequentemente quando o indivíduo está a instruir-se perante uma tarefa de um grau de dificuldade superior, toda a sua atenção deve estar concentrada na própria aprendizagem e não noutras finalidades (Cunha *et al.*, 2007). A boa motivação permite um bom desempenho na concretização dos objectivos por parte dos colaboradores.

A motivação é uma das forças estimuladoras do comportamento humano, determina os níveis de desempenho pessoal e profissional. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, eficácia e valorização. Deste modo resulta a formulação da sub-questão (SQ5): Existirá influência dos esforços dos colaboradores por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES? Como veremos no capítulo seguinte, existe uma influência da motivação no desempenho dos colaboradores.

² O bom desempenho de uma organização não advém somente da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude sobre o trabalho.

CAPITULO II: O CASO DA UJES

O traçado teórico integra um dos passos principais na configuração da estratégia de investigação, possibilitando elencar todos os elementos necessários para procurar a resposta ao problema de investigação. Este permite seleccionar as ferramentas principais para concretizar a investigação (Marconi, 2003).

2.1. Justificação da metodologia

No desenho metodológico define-se a unidade de estudo, a população, a amostra, o esquema de investigação integrado pelos métodos, procedimentos e técnicas a utilizar e as alternativas para a valorização estatística da informação obtida. Com base nos propósitos estabelecidos, bem como as naturais limitações impostas pela dimensão deste estudo, recorreremos a uma variedade de métodos de investigação, desde a análise documental, a aplicação de questionários e a técnica de entrevista.

Na argumentação foram utilizados pares de categorias como a análise e síntese; o par de categorias da indução e a dedução, porque os conhecimentos vão permitir conclusões a partir de informações menos estruturadas, o que quer dizer induzir os novos níveis de aprendizagem ou através de dedução. Constata-se que “os dois tipos de argumentos têm finalidades diversas- o dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas; o indutivo tem o desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos” (Marconi, 2003, p. 92).

Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o Microsoft Excel. As fontes de dados utilizadas são os dados primários obtidos pelas ferramentas próprias desenhadas e aplicadas, assim como dados secundários obtidos da revisão documental.

Quanto aos métodos empíricos utilizou-se o questionário porque é extremamente útil na recolha de informação sobre o tema. Deste modo, através da aplicação do questionário aos supervisores e colaboradores da UJES foi possível recolher informações que permitiram conhecer melhor as suas particularidades, como pontos fortes e fracos, bem como melhorar a estratégia no processo de optimização organizacional da UJES.

Segundo Barañano (2004), o questionário é o instrumento mais utilizado porque além de poder ser empregue como o único meio de recolha de dados, também pode ser o instrumento utilizado na realização de entrevistas que podem fazer parte do estudo de caso.

Assim, para a aplicação empírica do estudo foram desenhados, aplicados e validados os inquéritos dos anexos 1, 2 e 3. Os mesmos foram aplicados aos supervisores e colaboradores,

respectivamente. Os colaboradores responderam também o inquérito do Anexo 3, em prol de estimar o seu desempenho como colaborador.

O inquérito aplicado aos supervisores teve o objectivo de conseguir informações sobre o seu relacionamento com os colaboradores. O inquérito aplicado aos colaboradores teve como finalidade avaliar o relacionamento dos supervisores com seus os colaboradores vice-versa. Desse modo pretendeu-se confrontar as respostas dos supervisores e os seus colaboradores relativamente a tendência de segregar os colaboradores em preferidos e não preferidos.

2.2. Demografia

A pesquisa foi delimitada aos supervisores, e colaboradores da UJES por serem os principais actores na estrutura organizacional. Na tabela 2 ilustra-se a composição dos respondentes. Observe-se que foram distribuídos 130 inquéritos (51 aos supervisores e 79 aos colaboradores), mas 11 supervisores e 19 colaboradores não responderam, pelo que os dados processados correspondem a investigação de 100 inquiridos reais (40 supervisores e 60 colaboradores). Os 60 colaboradores responderam dois inquéritos; o do Anexo 2 e 3.

Tabela 2. Relação dos inquéritos distribuídos e respondidos.

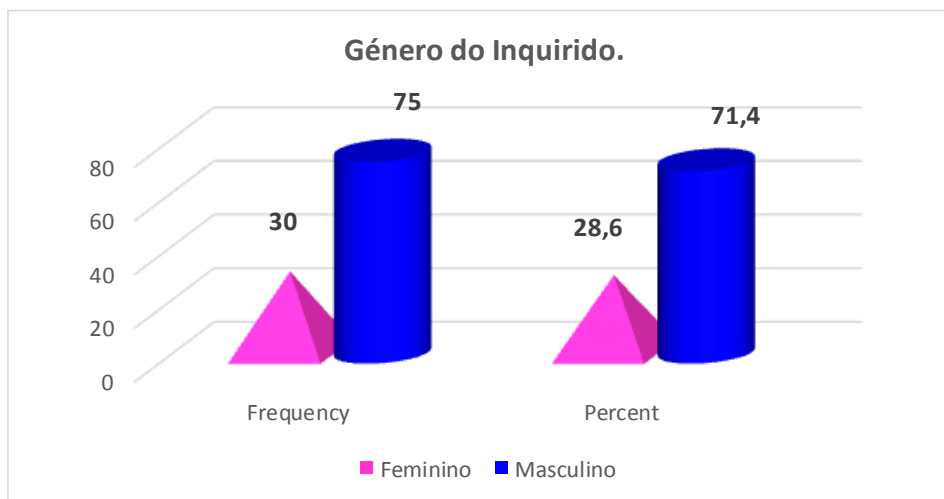
UJES	Inquéritos entregues	
	Supervisor	Colaborador
Reitoria	5	8
Faculdade de Economia	7	10
Faculdade de Direito	5	8
Faculdade de Medicina Humana	9	12
Faculdade de Medicina Veterinária	7	13
Faculdade de Ciências Agrárias	8	13
Instituto Superior Politécnico do Huambo	10	15
Subtotal:	51	79
Total inquéritos entregues:	130	
Não responderam:	11	19
Subtotal dos que responderam:	40	60
Total dos que responderam:	100	

Fonte: O autor.

A partir dos dados gerais solicitados em cada um dos inquéritos aplicados conseguiu-se a caracterização dos inquiridos, contidos na investigação de 100 supervisores e colaboradores aos que foram distribuídos, como se ilustra na tabela 2.

Da análise de frequências dos dados gerais dos inquiridos. No gráfico 1, derivado dos referidos anexos, observa-se que 71,4% dos inquiridos são homens e 28,6% mulheres.

Gráfico 1. Composição dos inquiridos por sexo.



Fonte: O autor.

Na tabela 3 ilustra-se que a idade média dos supervisores é de 43,33 anos e o tempo médio de trabalho na universidade de 6,37 anos. Enquanto nos colaboradores, a sua idade média é de 38,62 anos e o tempo de trabalho na universidade é de 5,32 anos. Comparando ambos resultados fica claro que há maior experiência, por idade e por tempo de trabalho na universidade, entre os supervisores do que entre os colaboradores.

Tabela 3. Idade média e tempo médio de trabalho dos inquiridos na universidade.

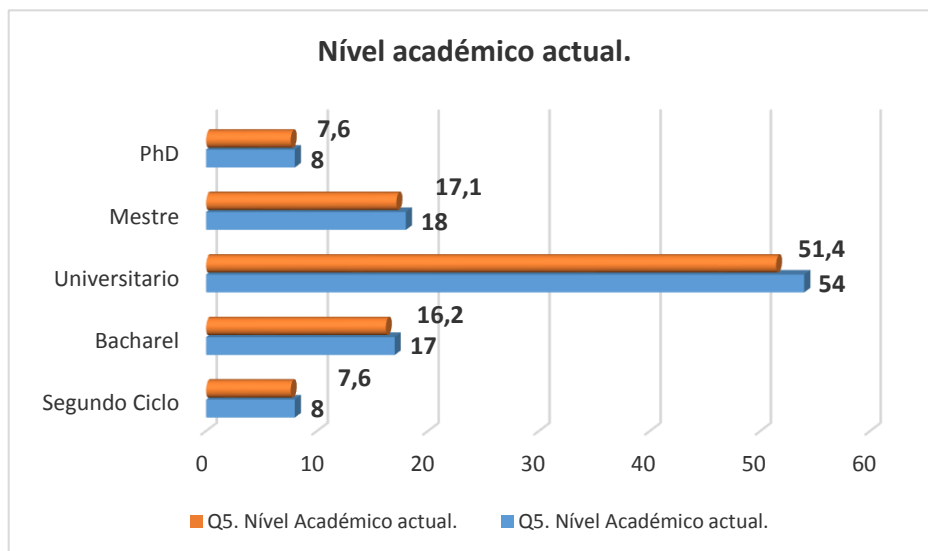
		Casos	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Supervisor	Idade do Inquirido.	40	28	59	43,33	9,520
	Tempo de trabalho na Universidade.	40	1	22	6,37	4,661
Colaborador	Idade do Inquirido.	60	22	59	38,62	9,003
	Tempo de trabalho na Universidade.	60	1	26	5,32	4,329

Fonte: O autor.

No gráfico 2 aprecia-se que 51,4% dos inquiridos são graduados universitários, 17,1% mestres, 7,6% PhD e 16,2% bacharéis. Verifica-se, pois, uma baixa preparação profissional dos inquiridos, considerando que se trata de um estabelecimento de ensino superior. No

entanto, convém notar que é uma instituição ainda recente e em crescimento, conforme atesta o próprio gráfico.

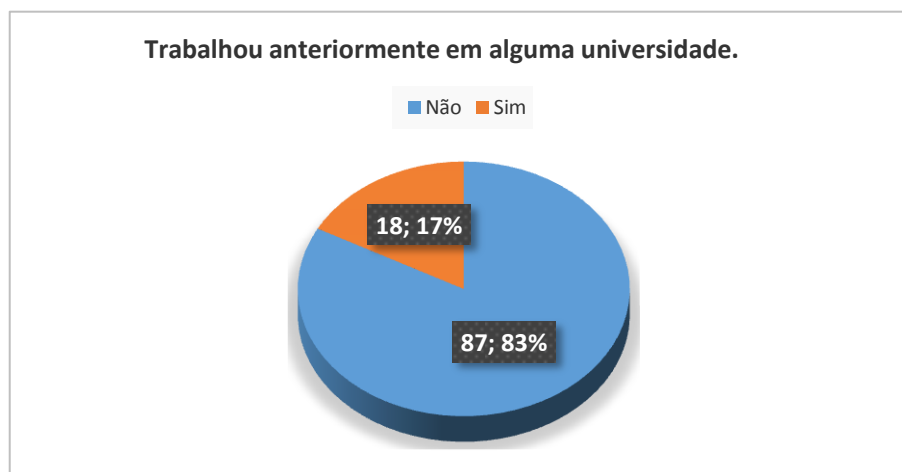
Gráfico 2. Composição dos inquiridos pela formação académica.



Fonte: O autor.

Veja-se no gráfico 3 que só 18,17% dos inquiridos tinham experiência anterior no trabalho universitário. Este facto pode indicar ainda uma baixa cultura universitária.

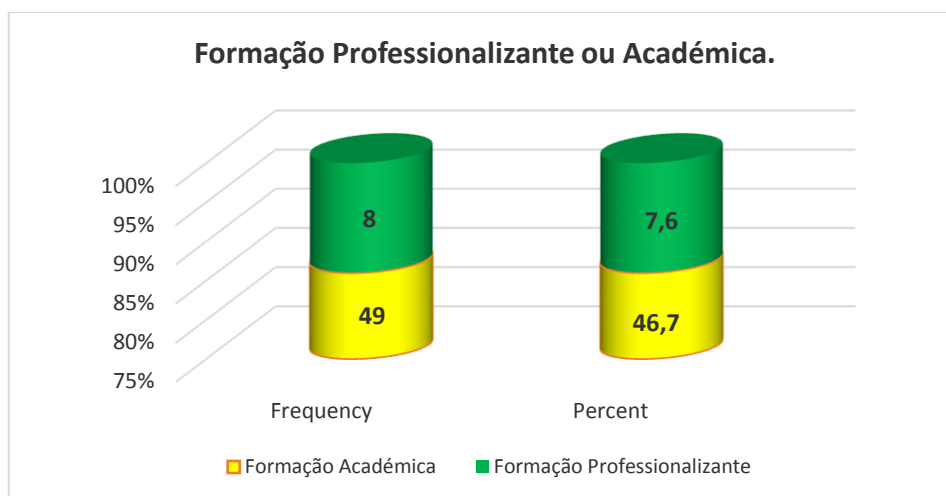
Gráfico 3. Percentagem de inquiridos que anteriormente trabalharam em universidades



Fonte: O autor.

Como pode observar-se no gráfico 4, constata-se que 46,7% dos supervisores universitários possuem formação académica.

Gráfico 4. Percentagem de inquiridos que têm formação académica.



Fonte: O autor.

Nos anexos 4 e 5 ilustra-se uma caracterização detalhada dos supervisores e dos colaboradores inquiridos, que responderam aos correspondentes inquéritos.

Os inquiridos responderam a três inquéritos. Assim, os supervisores responderam os inquéritos do Anexo 1 e os colaboradores responderam aos inquéritos dos anexos 2 e 3. Como pode ver-se nos referidos anexos as opções de resposta nos três inquéritos foram: Discordo Totalmente (1); Discordo Muito (2); Discordo Parcialmente (3); Não Concordo Nem Discordo (4); Concordo Parcialmente (5); Concordo Muito (6); Concordo Totalmente (7). Estes são inquéritos de tipo Likert e como tal se respondem com graus de acordos sobre as afirmações colocadas nos inquéritos. Esses níveis de acordo (expressos de 1 à 7) são utilizados como codificação das opções de respostas que foram processados mediante o Microsoft Excel.

No Anexo 6 ilustra-se um resumo das questões X1-X13, correspondentes ao inquérito do anexo 3.

CAPITULO III. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo expõe-se os resultados e discussão do processamento dos dados correspondentes às sub-questões:

SQ1: Existirá tendência dos supervisores da UJES a segregar os seus colaboradores em preferidos e não preferidos?

SQ2: Existirá alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus colaboradores e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização?

SQ3: Haverá relação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos colaboradores e os esforços dos últimos para ganha-la?

SQ4: Existirá alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores na ética e eficácia organizacional da UJES?

SQ5: Existirá influência dos esforços dos colaboradores por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES?

Tabela 4. Correspondência entre as 5 sub-questões e as questões dos inquéritos.

Sub-questões	Questões dos inquéritos	
	Supervisor	Colaborador
SQ1:	X1 à X13	Y1 à Y12
SQ2:	X12	Y11
SQ3:	X10	Y9
SQ4:	X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9 e X13	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11 e Y12
SQ5:	X13	Y12

Fonte: O autor.

3.1. Respondendo à sub-questão SQ1: Existirá tendência dos supervisores da UJES a segregar os seus colaboradores em preferidos e não preferidos?

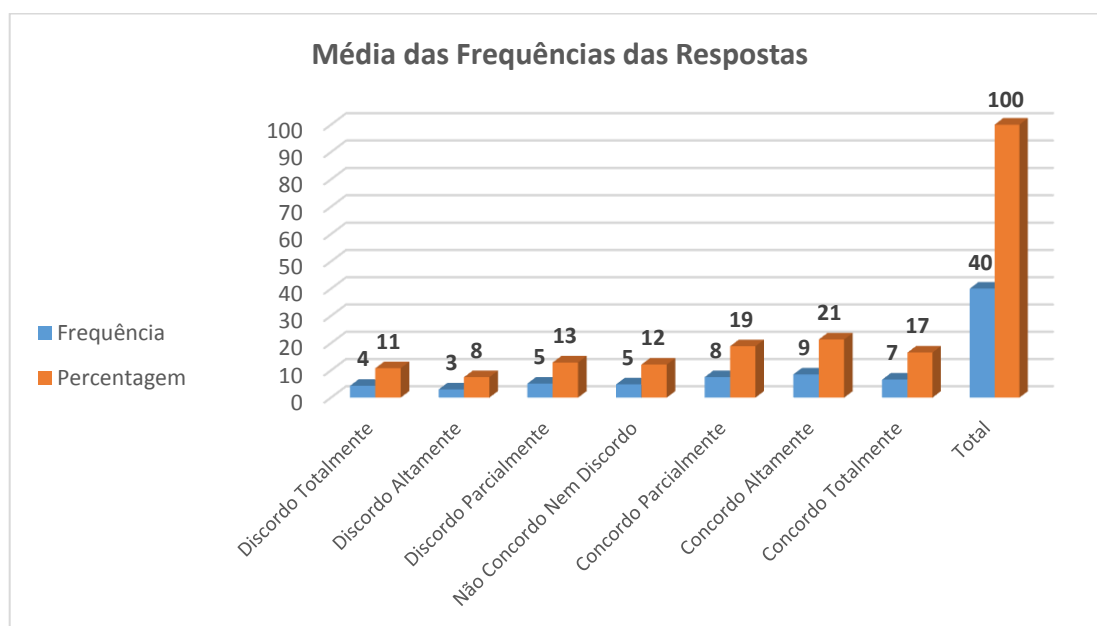
Tal como é possível constatar na tabela 4, todas as questões (X1-X13) orientam para a demonstração de existência de supervisores da UJES com tendência a segregar os seus colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Para esta análise criaram-se dois grupos: as respostas de orientação menos positivas, (associado a resposta dadas entre 1 à 3 da escala de Likert utilizada) e o outro grupo analisaram-se as respostas de orientação mais positivas (associadas as respostas dadas entre 5 à 7 da escala de Likert utilizada). A lógica utilizada é a de que se a soma das respostas do

grupo 2 for superior à soma das respostas do grupo 1 então existe a tendência do inquirido em separar os seus colaboradores em endogrupo e exogrupo³.

Observe-se, no Anexo 6, que todas as questões (excepto a X5, X9, X12 e X8 que têm empate) têm valores da soma das respostas de orientação mais positivas (associadas as respostas dadas entre 5 à 7 da escala de Likert utilizada), muito superiores as respostas de orientação menos positivas, (associado a resposta dadas entre 1 à 3 da escala de Likert utilizada). Sendo suficiente a demonstração da tendência dos supervisores a segregar os colaboradores dos dois grupos referidos. A demonstração final de tal tendência nos supervisores fica expressa no gráfico 5 e 6 que representam a média das respostas às 13 questões e a diferença das médias das somas das respostas dos dois grupos (respostas de orientação menos positivas e o outro grupo de orientação mais positiva).

Gráfico 5. Resposta média às questões X1-X13 dados pelos supervisores.

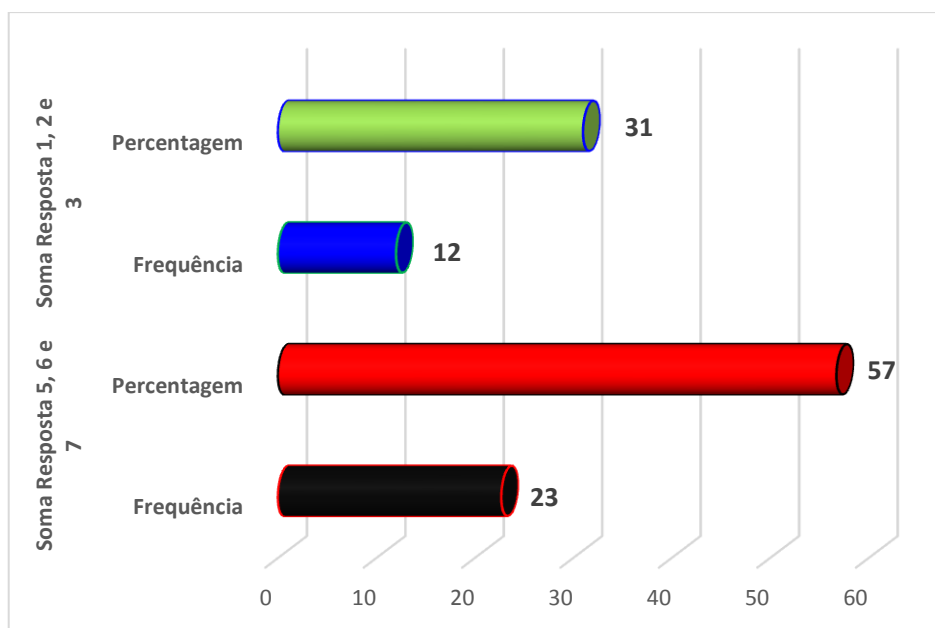


Fonte: O autor.

No gráfico 6 ilustra-se que 57% da soma das médias das respostas do grupo de orientação mais positiva, contra o 31% da soma das médias das respostas de orientação menos positivas.

³ A resposta de Não Concordo Nem Discordo (4) não foi considerada porque expressa neutralidade.

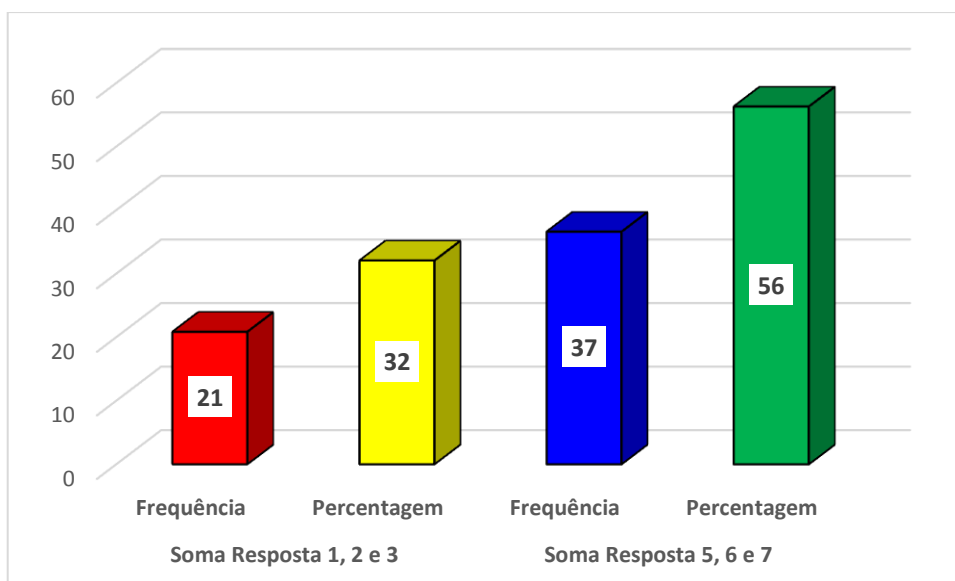
Gráfico 6. Soma das médias das respostas 1, 2, 3 e 5, 6, 7 dadas pelos supervisores.



Fonte: O autor.

No anexo 7, pode observar-se que entre as questões Y1 à Y12, só 4 delas: Y4, Y6, Y8 e Y11, esta última em quase empate (42% frente a 40%) têm a soma das médias das respostas de orientação menos positivas (1 a 3) superiores a soma das médias das respostas de orientação mais positivas (5 a 7).

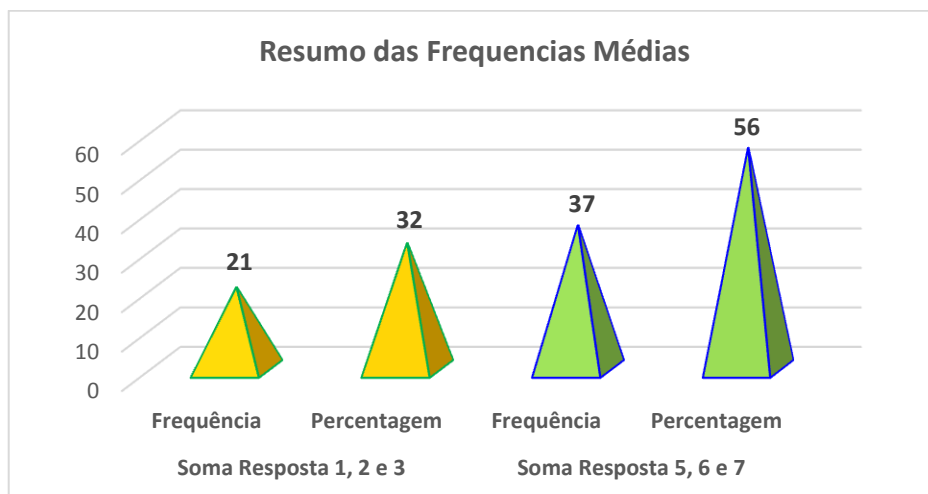
Gráfico 7. Médias das respostas menos positivas e mais positivas dadas pelos subordinados.



Fonte: O autor.

As ilustrações do gráfico 7 também são confirmadas pelo gráfico 8, em que se verifica que os colaboradores concordam que existe subdivisão deles em preferidos e não preferidos.

Gráfico 8. Soma das médias das respostas menos positivas e mais positivas dadas pelos colaboradores.



Fonte: O autor.

Dos dados processados parece resultar a concordância com os trabalhos de Graen e Uhl-Bien, (1998) onde o supervisor não tem tempo e recursos sociais para executar todo o investimento necessário para uma constante obtenção de resultados e benefícios por parte do endogrupo, pelo que se torna difícil a manutenção e desenvolvimento de um relacionamento de alta qualidade.

3.2. Respondendo à sub-questão SQ2: Existirá alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus colaboradores e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização?

Esta sub-questão pode ser respondida pela análise das frequências das respostas dos supervisores e colaboradores às questões X11 e Y12 respectivamente. Na tabela 5 pode ver-se que em ambos os casos a soma das frequências médias das respostas dos grupos de inquiridos (supervisores e colaborador) às questões X11 e Y12 dos inquéritos dos anexos 1 e 2, tem o maior peso das respostas de orientação mais positiva, o que confirma a existência de alguma relação entre a confiança dos supervisores nos seus colaboradores e a tendência destes últimos a mudar de posto ou de organização.

Tabela 5. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X11 e Y12.

Questão X11: Quando os novos colaboradores percebem que não são colaboradores do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
7	18	18	45
Questão Y12: Percebo que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos é um problema que afecta a ética e o desempenho organizacional.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
9	14	49	75

Fonte: O autor.

Estes resultados da UJES surgem em linha com a terceira etapa: "Rotinização"- Durante esta última fase, as rotinas entre os colaboradores da equipe e directores ficam instituídas. Os colaboradores do *team* "in-group" trabalham com apego para manter a boa opinião dos seus gerentes, expondo confiança, empatia, respeito, paciência e persistência. Nesta etapa os colaboradores do subgrupo "out-group" podem iniciar a ter aversão em relação aos seus superiores, dado que é bastante difícil sair desse patamar, conduzindo os colaboradores a pensar em trocar de departamento ou organização com o objectivo de "começar de novo" (Graen, 1998).

3.3. Respondendo à sub-questão SQ3: Haverá relação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos colaboradores e os esforços dos últimos para ganha-la?

Esta sub-questão pode ser respondida pela análise das frequências das respostas dos supervisores e dos colaboradores as questões X10 e Y9 respectivamente. Na tabela 6 pode ver-se que em ambos os casos a soma das frequências médias das respostas dos grupos de inquiridos às questões X10 e Y9 dos inquéritos dos anexos 1 e 2, têm a preponderância nas respostas de orientação mais positiva, situação que corrobora a existência de ligação entre a confiança ou a desconfiança dos supervisores nos colaboradores e os esforços dos últimos para ganha-la.

Tabela 6. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X10 e Y9.

Questão X10: Quando os novos colaboradores percebem que não são do grupo de preferência, começam a ter aversão ou desconfiança dos seus supervisores.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
7	11	57	88
Questão Y9: Quando os novos colaboradores percebem que são colaboradores do grupo de preferência do supervisor, trabalham arduamente para manter a boa opinião dos supervisores, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
5	13	33	83

Fonte: O autor.

Os resultados do processamento resulta a concordância com os trabalhos de Robbins, (2011, p. 358) onde o relacionamento de troca entre supervisor e colaborador se manter ileso, os dois, supervisor e colaborador, têm de investir no relacionamento. Convém referir que a forma como o supervisor escolhe quem fica em cada categoria não é muito clara, mas as evidências sugerem que os colaboradores de dentro são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do supervisor ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais colaboradores” nomeadamente ao nível da confiança.

3.4. Respondendo à sub-questão SQ4: Existirá alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES?

Esta sub-questão, como pode ver-se na tabela 4, e segundo a análise de frequência do Anexo 6, todas as questões X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9 e X13 contribuem para demonstrar que existe alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES.

Ao analisar a frequência das questões X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9 e X13, foram calculadas as somas das respostas de orientação menos positivas, assim como a somatória das respostas de orientação mais positiva.

Na tabela 4 ilustram-se todas as questões (X1-X13) orientadoras para a demonstração de existência de supervisores da UJES com tendência a segregar os seus colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Para esta análise criaram-se respostas de orientação “menos positivas”, (associado a resposta dadas entre 1 à 3 da escala de Likert utilizada) e as respostas de orientação “mais positivas” (associadas as respostas dadas entre 5 à 7 da escala de Likert utilizada)⁴.

A lógica utilizada é a de que se a soma das respostas do grupo 2 for superior à soma das respostas do grupo 1 então existe a tendência do inquirido em separar os seus colaboradores em endogrupo e exogrupo. Neste caso expressa-se que o peso das respostas dos inquiridos (supervisores) estão inclinadas para concordar ou não concordar com a sua própria tendência relativamente à existência de alguma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES.

Pela forma como foram formuladas as questões no inquérito, se a soma das respostas de orientação mais positivas for superior à soma das respostas de orientação menos positivas, então expressaria que os supervisores legitimam que existe influência da confiança, da motivação e da competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES. Sendo assim, pode ver-se (no Anexo 6) que 2 (X5 e X8) das 8 questões- definidas na tabela 4 para expressar a sub-questão 4, têm valores superiores às somas das percentagens das frequências das respostas das opções de orientação menos positivas. Como 75% das questões as respostas de orientação mais positivas é superior às menos positivas, então pode confirmar-se que realmente evidencia-se que existe influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES.

Ao analisar a mesma situação nas respostas dos colaboradores, a partir da análise de frequência das questões: Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y10 e Y12, ilustrada no Anexo 7, confirmam-se que existe influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e eficácia organizacional da UJES. Destas 9 questões (definidas na tabela 4 para expressar a sub-questão 4), que representam 100%, só 3 (Y4, Y6 e Y8, que representam 33,3%) têm soma das respostas maiores do lado das opções de orientação menos positivas. Com essas proporções percentuais a favor das opções de respostas de orientação mais positiva, pode certificar-se que existe uma influência da confiança, a motivação e a competência dos colaboradores, na ética e na eficácia organizacional.

Os resultados confirmam a concordância com os trabalhos de Ferreira *et al.*, (2006) onde argumenta que as organizações, por vezes pretendem arranjar argumentos éticos e para o desenvolvimento organizacional e a produtividade. Deste modo defrontam uma necessidade

⁴ A resposta de Não Concordo Nem Discordo (4) não foi considerada porque expressa neutralidade.

crecente de reconhecer nos seus colaboradores os que detêm maiores índices de motivação, pelo que oferecem respostas mais eficientes e rápidas, respeitante aos indicadores de performance organizacional. A motivação dos trabalhadores⁵ é um dos elementos-chave das organizações de grande produtividade (Carapeto *et al.*, 2006; Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente, 2006).

3.5. Respondendo à sub-questão SQ5: Existirá influência dos esforços dos colaboradores por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES?

Esta sub-questão pode ser respondida pela análise das frequências das respostas dos supervisores e dos colaboradores as questões X13 e Y12 respectivamente. Na tabela 7 mostra-se que em ambos os casos a soma das frequências médias das respostas dos inquiridos às questões X13 e Y12 dos inquéritos dos anexos 1 e 2, têm a predominância nas respostas para as opções de respostas de orientação mais positiva, situação que confirma a existência da influência dos esforços dos colaboradores por ser do endogrupo na ética e eficácia organizacional da UJES.

Tabela 7. Soma das frequências e percentagens das respostas às questões X13 e Y12.

Questão X13: Acho que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
9	23	30	75
Questão Y12: Percebo que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos é um problema que afecta a ética e o desempenho organizacional.			
Soma Resposta 1, 2 e 3		Soma Resposta 5, 6 e 7	
Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
9	14	49	75

Fonte: O autor.

O processamento dos dados destaca a concordância com definição de Rocha (2007) onde a motivação é entendida como o conjunto de actos que estimulam um indivíduo a ter atitudes positivas ligadas ao atingimento dos objectivos. As questões **X13** e **Y12** têm respostas de orientação mais positiva. Entretanto os resultados da análise confirmam que quando os colaboradores percebem que estão entre os não preferidos afecta a ética e o desempenho organizacional.

⁵ O bom desempenho de uma organização não advém somente da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude sobre o trabalho.

3.6. Análise das questões Z1 à Z16 dos colaboradores-desempenho

Em resumo, as sub-questões: SQ1, SQ2, SQ3, SQ4 e SQ5, a análise das questões Z1 – Z16 serve de base para explicar o justo ou injusto, o ético ou não ético, assim como o impacto na eficácia organizacional do comportamento dos supervisores consistente em segregar os grupos em preferidos e não preferidos.

Para a análise de frequência das questões Z1 à Z16, foram calculadas as somas das respostas opções de orientação menos positivas, assim como a somatória das respostas de orientação mais positivas⁶. A lógica da análise consiste em que se a soma das respostas de orientação mais positivas for superior à soma das respostas de orientação menos positivas, estaria a expressar que os inquiridos (colaboradores) avaliam positivamente as questões colocadas no inquérito; as que já foram colocadas como afirmações por tratar-se de uma escala de tipo Likert.

Da análise de frequência das questões sob estudo, como se ilustra no Anexo 8, somente as questões Z8 e Z11 possuem frequências médias de orientação mais positivas inferior a 52%, esses valores são muito altos em todas as outras questões, o que indica que os colaboradores dão um claro reconhecimento ao problema da teoria LMX sob estudo.

Esse resultado confirma que não é justo e é antiético separar os colaboradores em endogrupo e exogrupo, uma vez que eles têm espírito de trabalho de desenvolvimento, de melhoria da qualidade, de colaboração, de partilha de informações, de aprendizagem entre outras, que são questões fulcrais do desempenho e da eficácia organizacional.

Esta confirmação evidencia aos gestores da UJES que não é rentável nem ético dividir (consciente ou inconscientemente) os colaboradores em *in-group* e *out-group* quando a missão dos supervisores deve ser conseguir a colaboração de todos porque todos os colaboradores numa organização são importantes para o seu melhor desempenho.

Os resultados sublinham a concordância com a definição de Lebas e Euske (2002) onde o desempenho é entendido como a soma de todos os processos, que ajudam na tomada de decisões dos supervisores de forma a gerar uma organização de maior valor no futuro. Assim existe uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas no presente com vista a melhorar o desempenho do futuro.

⁶ A resposta de Não Concordo Nem Discordo (4) não foi considerada porque expressa neutralidade.

CAPÍTULO IV: CONCLUSÕES

Conseguiu-se definir e estabelecer os fundamentos teóricos e conceptuais para compreender melhor a parte empírica do trabalho, destacando que segundo Hendrick e Hendrick (2000, p. 28), "...as relações pessoais são tão importante para a existência humana como "o ar e a água" são para a sobrevivência".

Como conclusão teórica conseguiu-se certificar a colocação referente à segregação, pelos supervisores, dos seus colaboradores em: endogrupo e exogrupo. Em simultâneo, salienta-se que a organização necessita dos esforços de todos os colaboradores, surgindo a preocupação de saber o que leva os supervisores a confiar somente em alguns colaboradores da equipe. Tal facto deve-se à crença de que os colaboradores do exogrupo são pouco confiáveis e não partilham da mesma visão do supervisor. Contudo, ao ser indispensável o esforço colectivo, há que analisar e compreender o modo da relação supervisor-colaborador, uma vez que tal poderia ajudar a evitar a obstrução de determinadas actividades e projectos.

Na parte empírica da pesquisa confirma-se com certeza a tendência dos supervisores de segregar, consciente ou inconscientemente, os seus colaboradores em preferidos e não preferidos. Tal questão é mostrada pelos inquéritos aplicados aos supervisores e aos colaboradores que certificam que os seus supervisores têm grupos de preferidos que recebem toda a atenção para lhe alocar tarefas desafiantes, formações e responsabilidades.

Os resultados teóricos e empíricos ilustram coerentemente a existência de contradições entre a necessidade da colaboração de todos e a tendência dos supervisores de segregar os colaboradores nos grupos já referidos; contradições expressas pelo facto das respostas dos colaboradores que desejam ser tidos em consideração porque têm vontade de contribuir para o melhor desempenho da organização. As respostas às questões X10 e Y9 da SQ3 e quase todas as questões do inquérito do Anexo 3, expressam alta disposição dos colaboradores para o desempenho individual, que é a base do desempenho organizacional. Isto confirma-se no Anexo 8, onde a análise de frequência, ilustra que somente as questões Z8 e Z11 possuem frequências médias de orientação mais positivas inferior a 52%, esses valores são muito altos em todas as outras questões, o que indica que os colaboradores dão um claro reconhecimento ao problema da teoria LMX e ademais expressam características de colaboração.

É tão forte a aspiração dos colaboradores de ser implicados nas soluções de problemas que lutam por conseguir a confiança dos seus supervisores. Os colaboradores acham que não é ética essa segregação em *in-group* e *out-group* e que a mesma afecta o desempenho

organizacional. Tudo isto revela que há condições para uma cultura mais participativa, que é uma oportunidade que os supervisores da UJES não deveriam desperdiçar.

A veracidade dos elementos expostos fica esclarecida pelas respostas que a pesquisa conseguiu às 5 sub-questões formuladas na introdução e respondidas no capítulo III.

Como resultado da pesquisa visou-se formular soluções para melhorar o desempenho dos colaboradores da UJES de modo a torná-la mais eficiente e eficaz, promovendo um bom serviço de formação na região. Essa formulação ilustra-se no plano de acção a seguir.

A Missão da UJES: Criação, prevenção e a difusão do conhecimento, nas várias áreas do saber, bem como a prestação de serviços à comunidade em que se encontra inserida, tendo como finalidade primária a formação de quadros altamente qualificados com capacidade de enfrentar os desafios contemporâneos e promover o desenvolvimento sustentado e o bem-estar das regiões e das comunidades em que atuem. Mas a mesma para ser alcançada deve contar com a participação activa de todos os seus trabalhadores.

Face aos resultados e conclusões tidas por conveniente, entende-se ainda pertinente apresentar um conjunto de recomendações para melhorar as relações e erradicar a segregação em *in-group* e *out-group* na UJES:

- Projectar e implementar um sistema de Gestão Por Objectivos que permita a integração como uma unidade sistémica dos objectivos do Ministério de Ensino Superior de Angola, da UJES e os das suas correspondentes unidades orgânicas. Esse sistema deve utilizar-se no seu conceito de filosofia de gestão e de sistema de controlo dos resultados pelo cumprimento dos objectivos dos trabalhadores.

Quer dizer, que como filosofia para gerir deve instaurar-se um mecanismo de concertação dos objectivos entre o nível imediato superior e o seu correspondente nível inferior hierárquico. Como sistema de controlo deve garantir a avaliação de todos pelo seu desempenho individual, cuja ligação com o desempenho organizacional ficará garantido através da derivação dos objectivos estratégicos desde os níveis imediatos superiores para os inferiores.

- Procurar alinhamento entre os objectivos estratégicos, táticos e operacionais como forma de integração sistémica dos objectivos da UJES.
- Incentivar uma liderança capaz de gerir uma cultura organizacional com valores básicos orientados para o amor ao trabalho, a qualidade e a participação.
- Melhorar o nível de acerto na colocação dos colaboradores.

- Aplicar um sistema de gestão de carreira que permita as promoções de forma ascendente e concordantemente com a formação e as habilidades reais para desempenhar o correspondente cargo.
- Seguir um processo de formação contínua dos quadros de direcção encaminhada a melhorar sistematicamente o desempenho organizacional mediante o aperfeiçoamento do desempenho individual dos colaboradores.

Trabalhos futuros:

- Nas investigações futuras deve-se considerar os elementos metodológicos expostos neste trabalho, mas que sejam suficientemente criativos para adequá-los ao contexto do seu objecto.
- Devem ser aperfeiçoados os inquéritos para conseguir-se resultados estatísticos ainda mais robustos quando processarem os seus dados.

Limitações:

Durante o estudo identificaram-se constrangimentos e é recomendável que sejam considerados pela organização sob estudo que aplicará os resultados e pelos futuros investigadores sobre o tema. Entre essas restrições aparecem:

- A necessidade de utilizar uma amostra maior para recolher dados.
- Alto índice de absentismo por parte de alguns colaboradores ao responder. Conseguiu-se identificar que, além da garantia de anonimato, a maioria dos que renunciaram responder tinham receio por temer que os supervisores tivessem acesso às suas respostas.
- Ao ser a primeira aplicação do inquérito utilizado, algumas das formulações como a da questão Z11 do Anexo 3 devem ser melhoradas.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amaral, J. (2007). *Teoria da Troca Supervisor Subordinado (LMX): Uma Teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que impõem a interação supervisor-subordinado*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
2. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. *Organizational Psychology*, 74, pp. 1-27.
3. Bennis, W. (2007). *The Challenges of Leadership in the Modern World*. CA: University of Southern California.
4. Carapeto, C. et al., (2006). *Administração Pública. Modernização, qualidade e inovação*. 2.^a ed. Revista e corrigida. Coleção “Gestão”. Lisboa: Edições Sílabo.
5. Cavalcanti, V. L. et al. (2009). *Liderança e motivação*. 3^a ed., Rio de Janeiro: FGV.
6. Cunha, P.R.C., Melo, J.H.G. & Silva, O.B. (2007). Bacia do Amazonas. *Boletim de Geociências da Petrobras*, 15 (2), pp. 227-251.
7. Dansereau, F.; Cashman, J. & Graen, G. (1973). *Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers*. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, pp. 184-200.
8. Dansereau, F.; Graen, G. & Haga, W.J. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations*. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13.
9. Epitropaki, O.; Sy, T.; Martin, R.; Tram-Quon, S. & Topakas, A. (2013). *Implicit Leadership and Followership Theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings*. *The Leadership Quarterly* 24, pp. 858–881.
10. Ferreira, P.H., Ferreira, M.L., Maher, C.G., Herbert, R.D. & Refshauge K. (2006). *Specific stabilisation exercise for spinal and pelvic pain: a systematic review*. *Aust J Physiother*; 52, pp. 79–88.
11. Geller, S. (2006). *Reinforcement, Reward & Recognition*. *ISHN* , 40, pp. 12-14.
12. Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1998). *Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams*. *Academy of Management Journal*, vol.41, n.3, pp. 340-350.

13. Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1998). *Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. IN: Dansereau, F.; Yammarino, F.J. *Leadership: The multiple-level approaches*. Stamford, Connecticut: Jai Press.
14. Hendrick, C., & Hendrick, S. S. (Eds.). (2000). *Close relationships: A sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Hersey, P. & Blanchard, H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
16. Hijazi, S. T., Anwar, A. & Mehboob, S. A. (2007). *Impact of non-financial rewards on employee motivation: A case of cellular communication service providing sector of telecom industry registered under PTA in Islamabad*. *Business Review* , 7, Nº 2, pp. 272-277.
17. Kuvaas, B.; Buch R. & Dysvik, A. (2012). *Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance*. *The Leadership Quarterly*. Volume 23, Issue 5, pp. 756–765.
18. Lebas, M. & Euske, K. (2002). “*A conceptual and operational delineation of performance*” in Neely A (Ed). *Business performance measurement*.
19. Liden, R.C. & Graen, G. B. (1980). *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*. *Academy of Management Journal*, vol.23, n.3, pp. 451-465.
20. Marconi, M. De Andrade & Lakatos, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*, 5ª Edição - São Paulo: Atlas.
21. Markova, G. & Ford, C. (2011). *Is money the panacea? Rewards for knowledge workers*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60, Nº 8, pp. 813-823.
22. Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). *A critical review of leader-member relationship (LMX) research: Future prospects and directions*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, pp. 35–89.
23. Maximiano, A.C.A. (2011). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

24. Moller, B. & Gomes, F. (2010), *O impacto da liderança feminina na implicação organizacional – Análise Psicológica*, 4 (XXVIII), pp. 683 – 697.
25. Nohlen, D. (2007). *O Contexto Faz a Diferença*. Lisboa: Livros Horizonte.
26. Piccolo, R. F. et al. (2012). *The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most?* *The leadership quarterly* 23, pp. 567 – 681.
27. Quivy, R. & Campenhoudt, LUC VAN (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
28. Rego, A. & Miguel, C. (2013). *Liderança Positiva*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
29. Robbins, S. (2010). *Organizational Behavior*, 13th Edition.
30. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizationla Behavior. Teoria e prática no contexto brasileiro*. 15th Edition, Global Edition: Pearson Education.
31. Robbins, S.P., Judge, T.A. & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª Edição. São Paulo: Editora Pearson.
32. Rocha, J. A. Oliveira. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª ed. Lisboa: Escola Editora.
33. Santos, M.; Brant, P.; Souki, G.; Anna, A. & Filho, C. (2012). *A Relação entre supervisor e subordinados (LMX), estilos de liderança e seus impactos nasatisfação no trabalho e desempenho dos profissionais*. ISSN 2177 – 3866.
34. Seters, V. & Field, R. (1990) *"The Evolution of Leadership Theory"*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3 Iss: 3.
35. Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (7ª ed.). Lidel.
36. Teixeira, S. (2010) *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Páginas 314. Lisboa: Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda.
37. Weibel, A.; Rost, K.; Osterloh, M. (2010). *Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs*. *Oxford Journals. Social Sciences Jnl. of Public Admin. Research and Theory* Volume 20, Issue 2, pp. 387-412.

Webgrafía

38. <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>. Consultado ao 20 de maio de 2014.
39. <http://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchange-theory.pdf>. Consultado ao 28 de maio de 2014.
40. Figuerola, N. (s/a). La Teoría del Intercambio Líder-Miembro Adaptado de un artículo de James Manktelow y Rachel Thompson. Consultado ao 10 de Agosto de 2013 na INTERNETE: <http://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchange-theory.pdf>

ANEXO 1. QUESTIONÁRIO PARA APLICAR AOS SUPERVISORES

O meu nome é **António Alfredo Mela**, finalista do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Estou a desenvolver um estudo sobre **As Relações Líder-membro e o seu impacto no desempenho: Caso UJES/Huambo**, com o intuito de promover uma melhor utilização das capacidades dos colaboradores e conseqüentemente, melhorar o seu desempenho na Universidade.

Gostaria pedir a sua colaboração, decisiva para o sucesso do meu trabalho, em prol de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional da instituição. Obrigado.

Estas informações não serão reveladas à terceiros e os resultados dos dados recolhidos serão tratadas de forma agregada garantindo o anonimato. Contudo solicito-lhe que complete os seguintes dados, que em nada afectarão o seu anonimato.

Caso tenha duvida ou tenha alguma questão, por favor contacte-me por telemóvel **924050773**.

A sua participação nesta pesquisa é livre e para tal gostaria de ter o teu consentimento.

Aceito participar _____ Não aceito participar _____.

Sexo: Masculino_____ Feminino_____ Idade: _____.

Tempo de trabalho na Universidade: _____

Nível Académico actual:_____.

Cargo de chefia que ocupa na Universidade?_____.

Trabalhou anteriormente em alguma Universidade? Sim: _____ Não: _____

Possui alguma formação específica para o trabalho na Universidade? Sim: _____ Não_____

Se respondeu Sim, especifique qual ou quais:

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.

Instruções:

1. Todas as afirmações da tabela a seguir dizem respeito ao seu relacionamento como supervisor com os seus colaboradores.
2. Analise cada uma das afirmações presentes na referida tabela e **circule o número** correspondente ao seu grau de **concordância** ou de **discordância**, usando a escala da primeira linha da tabela.

		Discordo Totalmente (1)	Discordo Muito (2)	Discordo Parcialmente (3)	Não Concordo Nem Discordo (4)	Concordo Parcialmente (5)	Concordo Muito (6)	Concordo Totalmente (7)
1	Existem colaboradores da equipe que desenvolveram uma grande relação comigo e confio neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca me fraudaram.	1	2	3	4	5	6	7
2	Para mim esses membros da equipe têm um valor incalculável, fazem um esforço extra para suplantar e implementar projectos com que se deparam.	1	2	3	4	5	6	7
3	Há colaboradores na minha equipe que não têm objectivos de carreira, revelando-se menos competentes e, por conseguinte não confio da mesma forma que o faço com os colaboradores da primeira equipe.	1	2	3	4	5	6	7
4	Há colaboradores da minha equipe que não participam do mesmo modo em tarefas de responsabilidade e como tal, não os considero para tarefas desafiantes nem promoções.	1	2	3	4	5	6	7
5	Algumas vezes analisei porque não confio em determinados colaboradores e percebi que com ou sem razão, deixei que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como me relaciono com eles. Inclusive, inconscientemente, tendo a afasta-los de certas actividades que lhes poderiam ajudar a crescer e ter êxito.	1	2	3	4	5	6	7
6	Quando recebo novos colaboradores, se se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados ficam dentro do grupo preferido, aquele em que mais confio e aos quais ofereço oportunidades de capacitação e promoção.	1	2	3	4	5	6	7
7	Faço a selecção do grupo preferido tendo em conta que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores são similares à minha.	1	2	3	4	5	6	7

8	Quando recebo novos colaboradores, se atraíçoarem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos meus preferidos.	1	2	3	4	5	6	7
9	Faço a selecção do grupo dos não preferidos tendo em conta que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores não são similares à minha.	1	2	3	4	5	6	7
10	Quando os novos colaboradores percebem que são do meu grupo de preferência, trabalham muito para ganhar a minha opinião favorável, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.	1	2	3	4	5	6	7
11	Quando os novos colaboradores percebem que não são do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Penso que quando os novos colaboradores percebem que não são do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".	1	2	3	4	5	6	7
13	Acho que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigado pela sua contribuição!

ANEXO 2. QUESTIONÁRIO PARA APLICAR AOS COLABORADORES

O meu nome é **António Alfredo Mela**, finalista do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Estou a desenvolver um estudo sobre **As Relações Líder-membro e o seu impacto no desempenho: Caso UJES/Huambo**, com o intuito de promover uma melhor utilização das capacidades dos colaboradores e consequentemente, melhorar o seu desempenho na Universidade.

Gostaria pedir a sua colaboração, decisiva para o sucesso do meu trabalho, em prol de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional da instituição. Obrigado.

Estas informações não serão reveladas à terceiros e os resultados dos dados recolhidos serão tratadas de forma agregada garantindo o anonimato. Contudo solicito-lhe que complete os seguintes dados, que em nada afectarão o seu anonimato.

Caso tenha duvida ou tenha alguma questão, por favor contacte-me por telemóvel **924050773**.

A sua participação nesta pesquisa é livre e para tal gostaria de ter o teu consentimento.

Aceito participar _____ Não aceito participar _____.

Sexo: Masculino_____ Feminino_____ Idade: _____.

Tempo de trabalho na Universidade: _____.

Nível Académico actual:_____.

Ocupa cargo de chefia na Universidade? Sim: ____ Não: ____.

Trabalhou anteriormente em alguma Universidade? Sim: ____ Não: ____.

Possui alguma formação específica para o trabalho na Universidade? Sim: ____ Não____.

Se respondeu Sim, especifique qual ou quais:

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.

Instruções:

1. Todas as afirmações da tabela a seguir dizem respeito ao relacionamento do seu supervisor com os seus colaboradores.
2. Analise cada uma das afirmações presentes na referida tabela e **circule o número** correspondente ao seu grau de **concordância** ou de **discordância**, usando a escala da primeira linha da tabela.

		Discordo Totalmente (1)	Discordo Muito (2)	Discordo Parcialmente (3)	Não Concordo Nem Discordo (4)	Concordo Parcialmente (5)	Concordo Muito (6)	Concordo Totalmente (7)
1	Como colaborador, observo que existem chefes que confiam mais num determinado grupo de colaboradores por acharem que esse mesmo grupo trabalha arduamente, responde sempre bem e nunca os defrauda.	1	2	3	4	5	6	7
2	Como colaborador, observo que existem chefes para quem o conjunto de membros, considerados de confiança, tem um valor incalculável.	1	2	3	4	5	6	7
3	Há chefes que definem que determinados colaborador não podem fazer parte da equipe de confiança, dado que não têm objectivos de carreira, sendo por isso menos competentes.	1	2	3	4	5	6	7
4	Os colaboradores da equipe que não são de confiança, não participam em áreas de responsabilidade, tarefas geradoras de desafios e não são susceptíveis de promoções.	1	2	3	4	5	6	7
5	Quando ingressam novos colaboradores, se se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados, o chefe coloca-os no seu grupo preferido, proporcionando-lhes tarefas desafiantes e oferecendo-lhes oportunidades de capacitação e promoção.	1	2	3	4	5	6	7
6	Penso que os chefes seleccionam os colaboradores, para o seu grupo de preferidos, se a personalidade e a ética de trabalho forem similares à sua.	1	2	3	4	5	6	7
7	Quando ingressam novos colaboradores se, de alguma forma, atraíçoarem a confiança do supervisor, demonstrarem desmotivação e uma certa falta de competência, os chefes colocam-nos fora do grupo dos seus preferidos.	1	2	3	4	5	6	7

8	Quando ingressam novos colaboradores, os supervisores colocam-nos no grupo dos não preferidos, assumindo que a personalidade e a ética de trabalho não são similares às suas.	1	2	3	4	5	6	7
9	Quando os novos colaboradores percebem que são membros do grupo de preferência do chefe, trabalham arduamente para manter a boa opinião dos chefes, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.	1	2	3	4	5	6	7
10	Quando os novos colaboradores percebem que não são do grupo de preferência, começam a ter aversão ou desconfiança dos seus supervisores.	1	2	3	4	5	6	7
11	Penso que quando os novos colaboradores percebem que não são do grupo de preferência do supervisor, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".	1	2	3	4	5	6	7
12	Percebo que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos é um problema que afecta a ética e o desempenho organizacional.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigado pela sua contribuição!

ANEXO 3. DESEMPENHO PESSOAL DO COLABORADOR.

Instruções:

1. As afirmações da tabela a seguir dizem respeito ao seu desempenho como colaborador ou subordinado do seu supervisor.
2. Analise cada uma das afirmações presentes na referida tabela e **circule o número** correspondente ao seu grau de **concordância** ou de **discordância**, usando a escala da primeira linha da tabela.

		Discordo Totalmente (1)	Discordo Muito (2)	Discordo Parcialmente (3)	Não Concordo Nem Discordo (4)	Concordo Parcialmente (5)	Concordo Muito (6)	Concordo Totalmente (7)
1	Aprendo a melhorar a qualidade do meu trabalho aplicando novos conhecimentos e habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
2	Através da análise crítica da execução do meu trabalho, tento conhecê-lo melhor.	1	2	3	4	5	6	7
3	Procuo associar novas informações e conhecimentos às minhas actividades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4	Procuo entender como diferentes partes do meu trabalho estão relacionadas entre si.	1	2	3	4	5	6	7
5	Consulto os meus colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvida sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Executo as minhas actividades repetindo automaticamente acções rotineiras de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7	Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8	Faço o meu trabalho sem pensar muito sobre ele.	1	2	3	4	5	6	7
9	Procuo ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10	Juntamente com os meus colegas de trabalho procuro trocar informações e conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7
11	Executo o meu trabalho sem saber precisamente quais são seus objectivos.	1	2	3	4	5	6	7
12	Procuo compreender ao máximo cada uma das partes que compõem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado com a missão e estratégia da Organização.	1	2	3	4	5	6	7
14	Tento relacionar a execução do meu trabalho aos valores adoptados pela Organização.	1	2	3	4	5	6	7
15	No meu dia-a-dia de trabalho, fico entusiasmado a adquirir novos conhecimentos e habilidades.	1	2	3	4	5	6	7
16	O meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigado pela sua contribuição!

ANEXO 4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS SUPERVISORES INQUIRIDOS.

Supervisor	Q1. Aceita ou não aceita responder.	Q2. Género do Inquirido.	Q3. Idade do Inquirido.	Q4. Tempo de trabalho na Universidade.	Q5. Nível Académico actual.	Q6. Cargo de Chefia que ocupa na Universidade.	Q7. Trabalhou anteriormente em alguma na Universidade.	Q8. Possui alguma ou algumas formações para o trabalho no sector Universitário.	Q9. Formação Profissionalizante ou Académica.
1	Aceita participar	Masculino	38	6	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
2	Aceita participar	Feminino	28	6	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica
3	Aceita participar	Masculino	59	9	Mestre	Chefe de Departamento não Docente	Sim	Sim	Formação Profissionalizante
4	Aceita participar	Masculino	57	12	Segundo Ciclo	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica
5	Aceita participar	Masculino	48	4	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica
6	Aceita participar	Masculino	54	3	Ph.D.	Chefe de Departamento não Docente	Sim	Sim	Formação Profissionalizante
7	Aceita participar	Masculino	41	20	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Não	
8	Aceita participar	Masculino	58	6	Mestre	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
9	Aceita participar	Masculino	44	2	Bacharel		Não	Não	
10	Aceita participar	Masculino	32	6	Mestre	Chefe Departamento Docente	Não	Sim	Formação Profissionalizante
11	Aceita participar	Masculino	32	3	Universitário	Chefe Departamento Docente	Não	Não	
12	Aceita participar	Feminino	58	4	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
13	Aceita participar	Masculino	31	3	Mestre	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Profissionalizante
14	Aceita participar	Masculino	30	3	Mestre	Chefe de Repartição	Não	Não	
15	Aceita participar	Feminino	44	3	Mestre	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
16	Aceita participar	Masculino	39	6	Mestre	Chefe Departamento Docente	Sim	Sim	Formação Profissionalizante
17	Aceita participar	Feminino	59	4	Mestre	Vice-Decano	Sim	Sim	Formação Académica
18	Aceita participar	Masculino	30	3	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Sim	Sim	Formação Académica
19	Aceita participar	Masculino	37	4	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Sim	Formação Académica
20	Aceita participar	Masculino	51	22	Ph.D.	Chefe de Departamento não Docente	Não	Sim	Formação Académica
21	Aceita participar	Masculino	51	7	Universitário	Vice-Decano	Sim	Sim	Formação Académica
22	Aceita participar	Masculino	46	10	Ph.D.	Chefe Departamento Docente	Não	Não	
23	Aceita participar	Masculino	38	6	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
24	Aceita participar	Masculino	48	6	Universitário	Chefe Departamento Docente	Sim	Sim	Formação Académica
25	Aceita participar	Masculino	31	6	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	
26	Aceita participar	Masculino	31	8	Mestre	Decano	Sim	Sim	Formação Académica
27	Aceita participar	Feminino	51	18	Mestre	Vice-Decano	Não	Sim	Formação Académica
28	Aceita participar	Feminino	40	6	Bacharel	Chefe de Repartição	Sim	Não	Formação Académica
29	Aceita participar	Feminino	41	4	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica
30	Aceita participar	Masculino	38	5	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica

31	Aceita participar	Feminino	35	2	Mestre	Chefe de Departamento não Docente	Sim	Não	Formação Académica
32	Aceita participar	Masculino	36	3	Bacharel	Chefe de Repartição	Sim	Não	Formação Académica
33	Aceita participar	Feminino	42	6	Bacharel	Chefe de Repartição	Não	Sim	Formação Académica
34	Aceita participar	Masculino	58	1	Mestre		Sim	Sim	Formação Profissionalizante
35	Aceita participar	Feminino	39	7	Mestre	Decano	Sim	Sim	Formação Académica
36	Aceita participar	Masculino	49	4	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Sim	Sim	
37	Aceita participar	Masculino	43	3	Universitário	Chefe de Repartição	Não	Não	Formação Académica
38	Aceita participar	Masculino	46	10	Ph.D.	Chefe Departamento Docente	Não	Não	
39	Aceita participar	Masculino	42	10	Ph.D.	Chefe Departamento Docente	Não	Sim	Formação Profissionalizante
40	Aceita participar	Masculino	58	4	Universitário	Chefe de Departamento não Docente	Não	Não	

ANEXO 5. CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS COLABORADORES INQUIRIDOS.

Colaborador	Q1. Aceita ou não aceita responder.	Q2. Género do Inquirido.	Q3. Idade do Inquirido.	Q4. Tempo de trabalho na Universidade.	Q5. Nível Académico actual.	Q7. Trabalhou anteriormente em alguma na Universidade.	Q8. Possui alguma ou algumas formações para o trabalho no sector Universitário.	Q9. Formação Profissionalizante ou Académica.
1	Aceita participar	Masculino	58	8	Universitário	Sim	Não	Formação Académica
2	Aceita participar	Masculino	43	3	Universitário	Não	Não	
3	Aceita participar	Masculino	39	8	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
4	Aceita participar	Feminino	40	3	Universitário	Não	Não	
5	Aceita participar	Masculino	44	2	Universitário	Não	Não	
6	Aceita participar	Masculino	47	4	Universitário	Não	Não	
7	Aceita participar	Feminino	33	2	Universitário	Não	Não	
8	Aceita participar	Masculino	39	2	Universitário	Não	Não	
9	Aceita participar	Masculino	35	3	Universitário	Não	Não	
10	Aceita participar	Masculino	40	3	Universitário	Não	Não	
11	Aceita participar	Masculino	46	10	Ph.D.	Não	Não	
12	Aceita participar	Feminino	24	1	Segundo Ciclo	Não	Não	Formação Académica
13	Aceita participar	Masculino	42	10	Ph.D.	Não	Sim	Formação Académica
14	Aceita participar	Feminino	48	26	Segundo Ciclo	Não	Não	
15	Aceita participar	Feminino	59	8	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
16	Aceita participar	Feminino	38	13	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
17	Aceita participar	Feminino	28	5	Bacharel	Não	Não	
18	Aceita participar	Masculino	31	1	Universitário	Não	Não	
19	Aceita participar	Feminino	22	1	Bacharel	Não	Sim	Formação Académica
20	Aceita participar	Masculino	25	1	Segundo Ciclo	Não	Sim	Formação Académica
21	Aceita participar	Feminino	42	2	Universitário	Sim	Sim	Formação Académica

22	Aceita participar	Masculino	35	6	Bacharel	Não	Sim	Formação Académica
23	Aceita participar	Feminino	29	3	Segundo Ciclo	Não	Sim	Formação Académica
24	Aceita participar	Masculino	38	6	Universitário	Não	Não	
25	Aceita participar	Masculino	31	10	Universitário	Não	Não	
26	Aceita participar	Masculino	49	4	Universitário	Não	Não	
27	Aceita participar	Masculino	54	4	Universitário	Não	Não	
28	Aceita participar	Feminino	49	8	Universitário	Não	Não	
29	Aceita participar	Masculino	28	5	Bacharel	Não	Não	
30	Aceita participar	Feminino	30	1	Mestre	Não	Sim	Formação Académica
31	Aceita participar	Feminino	39	3	Universitário	Não	Não	
32	Aceita participar	Masculino	58	6	Mestre	Não	Sim	Formação Académica
33	Aceita participar	Masculino	43	2	Mestre	Não	Não	
34	Aceita participar	Feminino	47	14	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
35	Aceita participar	Masculino	36	12	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
36	Aceita participar	Masculino	30	8	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
37	Aceita participar	Feminino	40	4	Ph.D.	Não	Não	
38	Aceita participar	Masculino	41	3	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
39	Aceita participar	Masculino	28	4	Bacharel	Não	Sim	Formação Académica
40	Aceita participar	Masculino	39	3	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
41	Aceita participar	Feminino	30	5	Bacharel	Não	Não	
42	Aceita participar	Masculino	40	4	Universitário	Não	Não	
43	Aceita participar	Masculino	30	8	Universitário	Não	Não	
44	Aceita participar	Masculino	45	5	Universitário	Não	Não	
45	Aceita participar	Masculino	24		Segundo Ciclo	Não	Sim	Formação Académica
46	Aceita participar	Masculino	46	14	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
47	Aceita participar	Masculino	39	8	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
48	Aceita participar	Feminino	40	3	Universitário	Não	Não	
49	Aceita participar	Masculino	47	4	Universitário	Não	Não	
50	Aceita participar	Feminino	33	2	Universitário	Não	Não	
51	Aceita participar	Masculino	35	3	Universitário	Não	Não	
52	Aceita participar	Masculino	40	3	Universitário	Não	Não	
53	Aceita participar	Masculino	31	1	Universitário	Não	Não	
54	Aceita participar	Masculino	25	1	Segundo Ciclo	Não	Sim	Formação Académica
55	Aceita participar	Feminino	49	8	Universitário	Não	Não	
56	Aceita participar	Masculino	51	5	Mestre	Não	Não	
57	Aceita participar	Feminino	39	3	Universitário	Não	Não	
58	Aceita participar	Masculino	36	12	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
59	Aceita participar	Masculino	30	8	Universitário	Não	Sim	Formação Académica
60	Aceita participar	Masculino	28	4	Bacharel	Não	Sim	Formação Académica

ANEXO 6. RESUMO DAS QUESTÕES X1-X13.

Questão	Rótulo da Questão	N	Mean	Std. Deviation
X1	Existem colaboradores da equipe que desenvolveram uma grande relação comigo e confio neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca me defraudaram.	40	5,50	1,155
X2	Para mim esses colaboradores da equipe têm um valor incalculável, fazem um esforço extra para suplantar e implementar projectos com que se deparam.	40	5,28	1,396
X3	Há colaboradores na minha equipe que não têm objectivos de carreira, revelando-se menos competentes e, por conseguinte não confio da mesma forma que o faço com os colaboradores da primeira equipe.	40	4,45	1,709
X4	Há colaboradores da minha equipe que não participam do mesmo modo em tarefas de responsabilidade e como tal, não os considero para tarefas desafiantes nem promoções.	40	4,58	2,123
X5	Algumas vezes analisei porque não confio em determinados colaboradores e percebi que com ou sem razão, deixei que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como me relaciono com eles. Inclusive, inconscientemente.	40	3,58	2,111
X6	Quando recebo novos colaboradores, se se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados ficam dentro do grupo preferido, aquele em que mais confio e aos quais ofereço oportunidades de capacitação e promoção.	40	4,08	2,188
X7	Faço a selecção do grupo preferido tendo em conta que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores são similares à minha.	40	4,68	1,774
X8	Quando recebo novos colaboradores, se traiçoaem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos meus preferidos.	40	3,90	1,751
X9	Faço a selecção do grupo dos não preferidos tendo em conta que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores não são similares à minha.	40	3,60	1,959
X10	Quando os novos colaboradores percebem que são do meu grupo de preferência, trabalham muito para ganhar a minha opinião favorável, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.	40	5,43	1,534
X11	Quando os novos colaboradores percebem que não são do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim.	40	4,48	1,679
X12	Penso que quando os novos colaboradores percebem que não são do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".	40	3,70	1,937
X13	Acho que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional.	40	5,40	1,919

ANEXO 7. RESUMO DAS QUESTÕES Y1-Y12.

Questão	Rótulo da Questão	N	Mean	Std. Deviation
Y1	Como colaborador, observo que existem chefes que confiam mais num determinado grupo de colaboradores por acharem que esse mesmo grupo trabalha arduamente, responde sempre bem e nunca os defrauda.	60	4,83	1,941
Y2	Como colaborador, observo que existem chefes para quem o conjunto de colaboradores, considerados de confiança, tem um valor incalculável.	60	4,55	1,961
Y3	Há chefes que definem que determinados colaboradores não podem fazer parte da equipe de confiança, dado que não têm objectivos de carreira, sendo por isso menos competentes.	60	4,25	1,777
Y4	Os colaboradores da equipe que não são de confiança, não participam em áreas de responsabilidade, tarefas geradoras de desafios e não são susceptíveis de promoções.	60	3,83	1,965
Y5	Quando ingressam novos colaboradores, se se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados, o chefe coloca-os no seu grupo preferido, proporcionando-lhes tarefas desafiantes e oferecendo-lhes oportunidades de capacitação e promoção	60	4,88	1,709
Y6	Penso que os chefes seleccionam os colaboradores, para o seu grupo de preferidos, se a personalidade e a ética de trabalho forem similares à sua.	60	3,58	1,944
Y7	Quando ingressam novos colaboradores se, de alguma forma, atraíçoarem a confiança do chefe, demonstrarem desmotivação e uma certa falta de competência, os chefes colocam-nos fora do grupo dos seus preferidos.	60	4,77	1,775
Y8	Quando ingressam novos colaboradores, os chefes colocam-nos no grupo dos não preferidos, assumindo que a personalidade e a ética de trabalho não são similares às suas.	60	3,12	1,755
Y9	Quando os novos colaboradores percebem que são colaboradores do grupo de preferência do chefe, trabalham arduamente para manter a boa opinião dos chefes, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.	60	5,51	1,621
Y10	Quando os novos colaboradores percebem que não são do grupo de preferência, começam a ter aversão ou desconfiança dos seus chefes.	60	4,37	1,816
Y11	Penso que quando os novos colaboradores percebem que não são do grupo de preferência do chefe, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".	60	4,09	1,800
Y12	Percebo que a colocação dos novos colaboradores entre os não preferidos é um problema que afecta a ética e o desempenho organizacional.	60	4,91	1,578

ANEXO 8. RESUMO DAS QUESTÕES Z1-Z16.

Questão	Rótulo da Questão	N	Mean	Std. Deviation
Z1	Aprendo a melhorar a qualidade do meu trabalho aplicando novos conhecimentos e habilidades.	60	6,05	1,408
Z2	Através da análise crítica da execução do meu trabalho, tento conhecê-lo melhor.	60	5,94	1,088
Z3	Procuro associar novas informações e conhecimentos às minhas actividades de trabalho.	60	6,17	1,084
Z4	Procuro entender como diferentes partes do meu trabalho estão relacionadas entre si.	60	5,68	1,501
Z5	Consulto os meus colegas de trabalho mais experientes, quando tenho dúvida sobre algum assunto relacionado ao meu trabalho.	60	6,34	1,417
Z6	Executo as minhas actividades repetindo automaticamente acções rotineiras de trabalho.	60	4,23	1,975
Z7	Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho.	60	5,77	1,628
Z8	Faço o meu trabalho sem pensar muito sobre ele.	60	2,97	2,165
Z9	Procuro ajuda dos meus colegas quando necessito de informações mais detalhadas sobre o trabalho.	60	6,06	1,298
Z10	Juntamente com os meus colegas de trabalho procuro trocar informações e conhecimentos.	60	5,98	1,441
Z11	Executo o meu trabalho sem saber precisamente quais são seus objectivos.	60	2,25	1,921
Z12	Procuro compreender ao máximo cada uma das partes que compõem o meu trabalho.	60	6,05	,891
Z13	Quando faço o meu trabalho, penso em como ele está relacionado com a missão e estratégia da Organização.	60	6,12	1,068
Z14	Tento relacionar a execução do meu trabalho aos valores adoptados pela Organização.	60	5,43	1,414
Z15	No meu dia-a-dia de trabalho, fico entusiasmado a adquirir novos conhecimentos e habilidades.	60	6,02	1,340
Z16	O meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	60	5,32	1,382