

- PER 053 Universidade, gênero e sexualidade: experiências curriculares e formativas de estudantes de origem popular não-heterossexuais na UFRB. Elder Luan dos Santos Silva, Rita de Cássia Dias Pereira Alves. Brasil
- PER 054 Ensaio sobre os aspectos sociais e de sustentabilidade educacional: um convite à reflexão das avaliações do vestibular. Nilton Rogério Marcondes, Luiz Fernando Teodoro, María Cristina Pereira Matos. Brasil
- PER 055 Comitês de ética em pesquisa: história, desafios e perspectivas. Caio Almeida Barbosa, Renata Meira Veras. Brasil
- PER 056 Minorias, violências e direitos. Carlos Henrique Lucas Lima, Marcio Rodrigo Vale Caetano. Brasil
- PER 057 Educação brasileira: uma breve história, uma perspectiva sombria. Ana Cristina dos Santos Araújo. Brasil
- PER 058 A "gamificação da educação" e como é trabalhada por pesquisadores e educadores. Fabiano Rodrigues de Paula. Brasil
- PER 059 Saberes e práticas de estudantes de comunidades tradicionais na Universidade Federal da Bahia, Brasil. Adriana Miranda Pimentel, María Clara Barbosa da Cunha. Brasil
- PER 060 A evasão de alunos na Universidade Federal de Roraima: Uma análise inicial e alternativas para otimização. Gioconda Santos, Lima, A.C.S, Pinheiro, L.S.S. Brasil
- PER 061 Mapa do ensino superior em São Paulo/Brasil: uma leitura de suadifusão social e territorial. Núria Hanglei Cacete, Luis Fernando de Freitas Camargo. Brasil
- PER 062 A liderança participativa aplicada às organizações públicas: o caso do campus de Tucuruí do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil. Everaldo Veloso da Silva, Maria Isabel Barreiro Ribeiro, Antônio José Gonçalves Fernandes, Francisco José Lopes de Souza Diniz. Brasil
- PER 063 Percepção dos docentes relativamente à gestão pública federal no campus de belém do instituto federal de educação, ciência e tecnologia do pará, Brasil. Eloi Machado de Paiva, María Isabel Barreiro Ribeiro, Antônio José Gonçalves Fernandes, Francisco José Lopes de Souza Diniz. Brasil
- PER 064 Educomunicação e Ideologia: uma proposta de ação crítica na escola. Thiago Muniz Garcia. Brasil
- PER 065 Historiografia sobre mulheres e sua abordagem na graduação em história da Universidade Federal da Bahia. Helaine Pereira de Souza, Francisca de Paula Santos, Luciana Conceição de Almeida Martins. Brasil
- PER 066 Institutos federais de educação, ciência e tecnologia no brasil: atuação da psicologia escolar. Marina Magalhães David, Claisy Marine-Maria Araujo. Brasil
- PER 067 Itinerários formativos de estudantes oriundos de comunidades tradicionais no ensino superior: uma pesquisa nos bacharelados interdisciplinares. Adriana Miranda Pimentel, Sofia Muritiba Teixeira. Brasil
- PER 068 Educação superior indígena como uma prática política: identidade, política e direito. Rosely A. Stefanos Pacheco. Brasil
- PER 069 Cadena de suministros con enfoques de sostenibilidad. Una visión general de la integración conceptual. A. Pérez-Velázquez, M. Embiruçu, C. A. Cavalcante, I. Sartori, A. V. Claro-Ramírez. Brasil
- PER 070 Processo de identificação de graduandos público-alvo da educação especial: dados de uma universidade pública brasileira. Kele Cristina da Silva, Lucia Pereira Leite. Brasil
- PER 071 Organização, resistência e identidade em duas comunidades populares: experiência integrada de ensino, pesquisa e extensão. Iraneidson Santos Costa. Brasil
- PER 072 Universidade aberta do brasil (UAB): contribuições no desenvolvimento socioeconômico no município de Jaguaribe/ce – Brasil. Luiz Fernando Teodoro, Nilton Rogério Marcondes. Brasil
- PER 073 Psicologia, povos tradicionais – Algumas reflexões sobre a Amazônia. Maria Eunice Figueiredo Guedes, Álvaro Palha, Ana Cristina Mendes Brito, Denise Raissa, Kim Abe Lima. Brasil
- PER 074 Sentidos de feminização presentes nas ações das políticas de saúde para HIV-AIDS para as mulheres paraenses – relato de pesquisa. María Eunice Figueiredo Guedes. Brasil
- PER 075 El modelo de profesor/erudito: Hacia el futuro. Thomas G. Ryan. Canadá
- PER 076 Universidad de Santiago de Chile: gobernanza con sello inclusivo, integrador, de calidad y excelencia. Juan Manuel Zolezzi Cid, Jorge Torres Ortega. Chile
- PER 077 Metodología para mejorar la productividad académica: convenios de desempeño orientados a resultados en educación superior. Jorge Torres Ortega. Chile
- PER 078 La relación entre Educación Superior y Desarrollo Económico en el Municipio Beijing de la República Popular China. Yang Zhen. China
- PER 079 Formación docente en el servicio nacional de aprendizaje -Colombia: una necesidad en tiempos de innovación. José Antonio Nieva Chaves, Colombia; Orietta Martínez Chacón, Cuba.
- PER 080 AISES, una herramienta tecnológica de inclusión, para estudiantes sordos en educación superior. Ana Lucía Rodríguez Contreras, Liliana Patricia Agudelo Franco, Yazmín Moreno Ibáñez. Colombia
- PER 081 Una universidad sostenible es posible para formar ciudadanos. Álvaro Hernández Acevedo. Colombia
- PER 082 Repensar la universidad: una necesidad. Luis Mario Orejuela Díaz. Colombia
- PER 083 Innovación social educativa: Un camino a la transformación de las comunidades educativas. Wilson Acosta Valdeleón. Colombia
- PER 084 Educación, género y posición social en la educación superior. Juliana Arboleda Penagos, Néstor Iván Cortez Ochoa. Colombia
- PER 085 Educación, diversidad e inclusión. Néstor Iván Cortez Ochoa. Colombia
- PER 086 Eficacia del proyecto pedagógico. Cristóbal Arteta Ripoll. Colombia
- PER 087 El acceso a la educación superior de indígenas, gitanos, raizales y afro descendientes en Colombia. Yolanda Fandiño Barros. Colombia
- PER 088 Gestión del riesgo en Colombia 1970 – 1988: aporte clínico para la CIDH sobre derechos humanos en procesos de reasentamiento. Jorge Eduardo Vásquez Santamaría, Karen Viviana Rendón Osorio. Colombia



TEMA: INNOVACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LAS IES.

**A LIDERANÇA PARTICIPATIVA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
O CASO DO CAMPUS DE TUCURUÍ DO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ, BRASIL**

Everaldo Veloso da Silva

Mestre em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil
E-mail: veloso@interconnect.com.br

Maria Isabel Barreiro Ribeiro

Doutora em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Bragança, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: xilote@ipb.pt

António José Gonçalves Fernandes

Doutor em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Escola Superior Agrária - Instituto Politécnico de Bragança, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: toze@ipb.pt

Francisco José Lopes de Sousa Diniz

Doutor em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento – Universidade de
Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal
E-mail: fdiniz@utad.pt

RESUMO

A relevância deste estudo decorre da necessidade de se conhecerem os vários fatores organizacionais que afetam os aspetos cognitivos dos trabalhadores. De acordo com a organização que foi objeto deste estudo, é necessário estabelecer e manter canais de comunicação e relacionamento confiáveis, aumentando os níveis de participação e compromisso dos trabalhadores sobre os resultados da empresa. É, especialmente, importante o uso de mecanismos de *feedback* para garantir que todos os participantes conhecem os resultados e podem contribuir

com ideias para melhorar as condições e ambiente de trabalho. Desta forma, no presente estudo, o uso de teorias de liderança e motivação dos teóricos da gestão também é discutido na tentativa de mostrar que o papel a que eles reduzem o ser humano tem a mesma base epistemológica da ciência tradicional e baseia-se na visão de que a natureza humana é socialmente determinada. Os principais objetivos deste estudo são: avaliar como a liderança participativa no Campus Tucuruí do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) contribuiu para uma gestão eficiente e produtiva; compreender a relação entre a motivação humana e a liderança dentro das organizações; estudar os tipos de liderança que existem no IFPA, estabelecendo o seu perfil descrevendo o seu contributo para as relações interpessoais; traçar o perfil do IFPA, no que diz respeito à liderança, motivação e comportamento organizacional e determinar como estes influenciam os resultados da Instituição.

Os resultados mostram que o salário auferido, a atuação da gestão, o tempo de serviço e a frequência de cursos de formação não influenciam a motivação.

PALAVRAS CHAVE: Liderança; Motivação; Gestão Eficiente e Produtiva; Gestão Pública; Instituições de Ensino Superior.

PARTICIPATORY LEADERSHIP APPLIED TO PUBLIC ORGANISATIONS AIMING AT AN EFFICIENT AND PRODUCTIVE ADMINISTRATION

ABSTRACT

The relevance of this study derives from the need to know the various organizational factors which affect employees' cognitive aspects. According to the organization that was the subject of this study, it is necessary to establish and maintain reliable communication channels and relationships, enhancing employees' levels of participation and commitment regarding the company's results. It is especially important to use feedback mechanisms to ensure that all participants know the results and can contribute with ideas to improve environmental conditions. Therefore, in the present study the use of leadership and motivation theories by management theorists is also discussed in an attempt to show that the role to which they reduce the human being is based on the same epistemological foundation of traditional science and on the view human nature is socially determined. The main objectives of this study are: assessing how participatory leadership at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pará (IFPA), Campus Tucuruí, has contributed to an efficient and productive administration; understanding the relationship between human motivation and leadership within organizations; studying the types of leadership that exist at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Pará – IFPA by establishing their profile and describing their contribution to inter - personal relationships; drawing the profile of the institution in question, the IFPA, as regards leadership, motivation, and organizational behaviour and determining how these influence the Institution's results.

Results show that the wages, the management's action, the years of service and the training courses attended do not interfere with motivation.

KEYWORDS: Leadership; Motivation; Efficient and Productive Management; Public Management; Higher Education Institutions

1. INTRODUÇÃO

A liderança, assim como a motivação, constituem o diferencial competitivo e poderoso, atualmente bem presente nas transformações mundiais. Todas as pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização na qual estão inseridas, com entusiasmo, nomeadamente se estiverem empenhadas, sendo inegável reconhecer a sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade (Rocha, 2003). Segundo Prahalad & Hamel (1995), o clima organizacional é representado por aquilo a que as pessoas costumam chamar ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzidos no clima humano das organizações.

Luz (2006) aborda alguns aspetos conceituais sobre clima organizacional, referenciando a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. Assim, o que se espera das lideranças é que criem oportunidades no sentido de as pessoas adotarem atitudes mais proactivas e tomem iniciativas em prol do desenvolvimento organizacional. Relacionado com este processo, verifica-se, ainda a importância de se desenvolverem ações que estimulem relacionamentos de confiança, a partir das iniciativas individuais (Pablo, Reay, Dewald & Casebeer, 2007).

Leboyer (2000) afirma que a complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam a novas descobertas, ao aperfeiçoamento contínuo, à diversificação, surgindo assim a motivação, conforme o grau de autoconsciência da aquisição de competência e do autoconhecimento para processar as emoções. As relações não dinâmicas, formadas por mudanças bruscas, geram desvios e imprevistos por exigirem do ser humano um constante desempenho e adaptação para acompanhar a velocidade da mudança.

Para que aconteça a mudança na qualidade do trabalho, a motivação interna dos colaboradores, o clima organizacional e a valorização dos superiores aos subordinados devem estar em sintonia, uma vez que as metas existem e precisam ser discutidas e compartilhadas. O reconhecimento das ações, a valorização do desempenho e do fortalecimento da autoestima, torna-se uma estratégia aceitável do gestor que consegue criar uma atitude de “adoção”, promovendo assim a qualidade de vida dos seus colaboradores e possibilitando a consciencialização profissional (Bergamini, 2006).

Segundo Lawler (2007), é possível verificar que as organizações que oferecem uma melhor QVT possuem maior vantagem na contratação e retenção de pessoas com valor, na medida em que melhores características laborais e melhores ambientes organizacionais relacionam-se de forma positiva com o Empenho Organizacional. Deste modo, estudos baseados no Empenho Organizacional apresentam-se reforçados frente ao novo paradigma das relações de trabalho. Lawler (2007) também refere que a QVT requer condições e um meio ambiente favorável ao trabalho e aos diversos estilos de vida, sendo identificadas quatro medidas: o equilíbrio entre o trabalho e a família, o autorreconhecimento, a compensação e a supervisão.

No que diz respeito à motivação, esta apresenta-se como um processo contínuo (Drucker, 1996), e deve ser promovida de forma permanente, através das relações

inter e intrapessoais, dentro e fora da organização, havendo, contudo, reciprocidade de interesses. Não obstante haver momentos de desequilíbrio, com bom senso, criatividade, segurança e reflexão estes podem ser superados. Aprender com os erros traz benefícios compensadores; logo, por ser inerente ao homem, a motivação corresponde a um impulso que vem do interior de cada indivíduo. Uma pessoa não deve limitar-se a motivar a outra; deve, sobretudo estimulá-la, tornando-se assim os fatores externos apenas condicionantes que podem contribuir para vários comportamentos suscetíveis de serem representados por ações ou atitudes conforme as necessidades individuais.

Tendo em conta o que já foi referido, o foco do presente estudo direciona-se para a observação das percepções compartilhadas no dia-a-dia pelos profissionais que atuam em instituições públicas ao nível das suas atividades, tarefas e rotinas, observando-se como se desenvolve o processo e liderança e de que forma a motivação é utilizada como estratégia.

O presente trabalho de investigação surge em função da necessidade de se dar a conhecer os diversos fatores organizacionais que afetam o aspeto cognitivo dos funcionários. Para a organização estudada, a sua importância está direcionada para a implementação e manutenção de canais confiáveis de comunicação e relacionamento, reforçando os níveis de adesão e envolvimento dos colaboradores em relação aos resultados da empresa.

Neste trabalho de investigação, é discutido o uso das teorias de liderança e motivação pelos teóricos da gestão, visando demonstrar que o reducionismo a que estes sujeitam o homem tem como base o fundamento epistemológico da ciência tradicional e a adoção da concepção da natureza humana como algo socialmente determinado. Pretende-se, igualmente, aprofundar alguns temas abordados pela Teoria Comportamental para a humanização das organizações, tais como os aspetos relacionados com a motivação, os estilos de liderança e o estudo da organização como um sistema de decisão. De forma mais específica, será desenvolvido um estudo direcionado para a liderança participativa aplicada às organizações públicas, onde serão avaliados os seus impactos no processo de construção de uma gestão eficiente e produtiva.

2. PERFIL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ

O IFPA, ao longo dos seus cem anos de história, tem atuado como uma instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade, consolidada na comunidade paraense, brasileira e internacional.

A partir da Portaria nº. 1.769, de 21.12.94, foi criada a antiga Unidade de Ensino Descentralizada de Tucuruí – UnED, da qual fazia parte a denominada Escola Técnica Federal do Pará (ETFPA), hoje Campus Tucuruí do IFPA –, tendo sido inaugurada em 1995 com o objetivo de viabilizar o projeto de interiorização do ensino técnico profissionalizante direcionado para a formação de mão-de-obra especializada para responder às necessidades das empresas sediadas na região sudeste e sul do estado do Pará.

A UnED apresentou, inicialmente, um curso especial de preparação ao Exame de Seleção da Instituição, o Pró-técnico, que antecedeu os cursos de Eletrotécnica e

Saneamento e contou com uma frequência de 120 alunos, divididos em quatro turmas.

Outros cursos foram surgindo em função da procura do mercado de trabalho. No ano de 1996, foi criado o Curso de Processamento de Dados e, em 1997, os cursos Técnicos Especiais em Eletrotécnica e Processamento de Dados.

Em 1999, através do Decreto nº 18/MEC, a ETFPA é transformada em Centro de Educação Tecnológica do Pará (CEFET-PA). Já em 2001, a partir de parceria com a Prefeitura Municipal de Tucuruí, o Campus apresentou os Cursos Técnicos Pós-médios em Aquicultura, Planejador de Turismo e Manutenção de Microcomputadores, Tecnologia em Controlo Ambiental, Informática e Saúde Pública e o Curso Normal Superior para a Formação de Professores. Tal convênio possibilitou o ingresso de 600 alunos na Unidade. No ano de 2006, surgiu a primeira turma do curso técnico de Edificações.

Em 2007, foi apresentado o Programa de Educação de Jovens e Adultos da Educação Profissional, que tinha como finalidade permitir o acesso à formação profissional a jovens e adultos que, há muito tempo, se encontravam fora do ensino, dando-lhes, assim, a oportunidade de inclusão no mercado de trabalho. O primeiro curso a ser oferecido foi o de Técnico em Edificações Integrado ao Ensino Médio.

Em 2008, surge o curso de Técnico em Eletrotécnica, dando continuidade à implementação da educação profissional técnica integrada ao ensino médio na modalidade de jovens e adultos. Com o intuito de dar resposta à procura, a instituição contava com um quadro composto por 17 docentes efetivos e 1 técnico administrativo.

A partir da Lei 11.892, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. De acordo com a referida Lei, os Institutos Federais têm como finalidade oferecer uma educação profissional e tecnológica a todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vista à atuação profissional nos diversos sectores da economia. De salientar ainda que esta Lei transformou a UnED em Campus.

O Campus Tucuruí cresceu e manteve a tradição do Instituto Federal de ser uma referência na educação profissional e tecnológica, a todos os níveis e modalidades, tendo já formado mais de dois mil profissionais, nas mais diversas áreas de ensino.

Em 2009, apresentou-se o Programa de Apoio à Formação Superior em Licenciatura em Educação do Campo que visava a formação superior de 60 professores da rede pública, lecionando em escolas rurais, em parceria com os municípios de Breu Branco, Tucuruí, Itupiranga, Novo Repartimento, Jacundá, Goianésia do Pará e Nova Ipixuna. O referido programa representou um novo desafio para o Campus Tucuruí, pois a sua implementação no terreno iria contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas do mundo rural. O curso oferecido foi o de Licenciatura Plena em Educação do Campo, com dupla Habilitação em Ciências Humanas e em Ciências da Natureza e Matemática, com duração de 4 anos. O objetivo centrou-se na formação profissional a partir de uma visão integradora do ser humano, atuando de forma a promover a mudança no contexto social.

Em 2010, surgiu o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos, na formação inicial e contínua, integrada com o ensino fundamental e em parceria com as Prefeituras Municipais de Breu Branco e Tucuruí. Este programa de inclusão social e qualificação profissional proporcionou o ingresso de 270 alunos em sete cursos: Agente de Operação de Estação de Tratamento de Água, Auxiliar Técnico de Laboratório de Análise, Auxiliar de Controlo de Epidemias, Auxiliar Técnico de Manutenção de Computadores, Auxiliar de Piscicultura e Apoio à Pesca, Auxiliar de Topografia e Pedreiro de Acabamento.

Em 2010, o Campus Tucuruí deu início aos Cursos de Licenciatura do Programa Nacional de Formação de Professores, articulados entre os governos federal, estadual e municipal. Ofereceram-se os seguintes cursos de licenciatura nos municípios de Goianésia do Pará e Pacajá: Biologia, Física, Geografia, Informática e Pedagogia.

Em 2009, o Campus Tucuruí elaborou o Plano de Metas que pretendia dar resposta à procura da educação profissional e tecnológica na região. Um dos principais objetivos do plano foi o de aumentar o número de alunos, respeitando a proporção mínima de um professor para cada 20 alunos. No Plano de Metas, estava previsto alcançar os 1.400 alunos até 2012, algo que permitiria aumentar os recursos financeiros destinados ao Campus e possibilitaria melhorar significativamente as infraestruturas e adquirir novos materiais e equipamentos.

Em 2011, o Campus Tucuruí iniciou as aulas dos Cursos Superiores Institucionalizados, cujo Processo Seletivo foi realizado através do Sistema de Seleção Unificado do Ministério da Educação. Em Março de 2011, foi criada a Diretoria de Extensão com o objetivo de fomentar as ações de extensão no Campus Tucuruí junto dos diversos sectores da sociedade.

As ações de extensão desenvolvidas pelo instituto acontecem de forma articulada e integrada com o ensino e incluem projetos sociais, tecnológicos, culturais, artísticos e desportivos, cursos de extensão, estágios e emprego, acompanhamento no regresso ao ensino, eventos e visitas, empreendedorismo, integração no Instituto Empresa, entre outros.

Contudo, a atual estrutura física do Campus é insuficiente para responder à constante procura. Necessita de novas infraestruturas e salas de aula. Desde 2010, estão a ser construídos novos espaços e outros estão a ser remodelados. Ainda em 2010, e tendo em vista a integração de alunos com necessidades educativas especiais, o Campus apresentou a Coordenação do Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais e contou com o apoio da equipa técnica da Prefeitura Municipal de Tucuruí. No início de 2011, foi feita uma parceria importante com a Prefeitura Municipal de Tucuruí para garantir e oferecer a refeição escolar nos três turnos de aulas do Campus Tucuruí.

O Campus Tucuruí tem cumprido a sua missão institucional ao longo dos anos e representa um papel importante na promoção da educação profissional e tecnológica a todos os níveis e modalidades por meio do ensino, investigação e extensão, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento regional sustentável e valorizando a diversidade e a integração dos saberes na região.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de investigação é um estudo descritivo sobre modelo de liderança participativa aplicado às organizações públicas e os seus impactos no processo de construção de uma administração eficiente e produtiva. O método de recolha de dados consistiu, para além da análise documental, na utilização de um questionário de Lawler (2007), tendo sido adaptado ao presente estudo.

O questionário baseia-se em 4 domínios para avaliar os funcionários e gestores de organizações públicas e os seus impactos no processo de construção de uma gestão eficiente e produtiva.

O estudo foi realizado no município de Tucuruí, Estado do Pará, no período de Agosto a Dezembro de 2013, no Campus Tucuruí do IFPA.

A amostra foi constituída por todos os funcionários e gestores presentes no período em que decorreu a pesquisa e que concordaram em participar no estudo, totalizando 20 funcionários e 10 gestores, o que correspondeu a 57% dos 35 funcionários e 22% dos 45 gestores do Campus de Tucuruí do IFPA. Segundo Newman (2008), uma amostra representativa deve ser maior ou igual a 10% da população que se deseja investigar.

O questionário continha questões como idade, estado civil, habilitações literárias, procedência e rendimento. Para além disso, continha variáveis dentro de quatro domínios: Perfil Socioeconómico; Motivação/Liderança; Relacionamento Funcionário/Chefia; e, Visão do Líder em relação à sua Gestão.

Os dados foram editados seguindo os postulados de Marconi e Lakatos (2005). Para isso, efetuou-se a classificação sistemática dos dados, antes da análise e interpretação de acordo com a seguinte ordem: seleção, codificação e tabulação. O tratamento estatístico dos dados foi feito com recurso ao SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) com vista à obtenção de frequências absolutas e relativas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Verificou-se que 50% dos funcionários tinham idades compreendidas entre os 27 e os 34 anos de idade, 30% entre os 35 e os 41 anos, 15% entre os 42 e os 48 anos e 5% tinham entre 49 e 56 anos de idade.

Quanto ao estado civil, constatou-se que 40% dos funcionários eram solteiros, 55% eram casados e 5% eram divorciados/separados.

Observou-se que o nível de escolaridade é uma variável em destaque. De facto, registou-se uma elevada percentagem (70% de funcionários que têm algum tipo de pós-graduação. Apenas 10% têm o 2º grau e 20% o 3º grau.

No que diz respeito à função/cargo exercido, observou-se que 90% dos funcionários exercem uma função de nível superior e apenas 10% desempenham uma função técnica.

Quanto ao tempo de atividade exercido no IFPA, verificou-se que 85% tem menos de 5 anos de exercício de atividade na Instituição, enquanto 15% tem entre 5 a 10 anos.

Relativamente ao rendimento, verificou-se que 5% dos funcionários recebe até 5 salários mínimos, 35% entre 5 a 7 salários, 50% entre 7 a 10 salários e 10 % recebe acima de 10 salários mínimos.

No que diz respeito aos pontos positivos como funcionário, foi possível observar que 40% dos inquiridos destaca o relacionamento interpessoal, 30% o comprometimento, 20% a ética e 10% a disciplina.

Quanto ao fator motivação, 55% dos funcionários afirmaram estar muito motivado, 30% medianamente motivados, 10% pouco motivado e 5% afirmaram não ter nenhuma motivação para exercer as suas atividades. No que diz respeito às razões que justificam a resposta à questão anterior (fator motivacional), 45% apontaram o ambiente de trabalho, 20% os salários, 15% a ausência de *stress* da atividade e 10% a vocação e o horário de trabalho.

Em relação ao salário recebido mensalmente, observou-se que 55% dos funcionários considera pouco, 25% acredita que é suficiente, 15% afirma ser compatível com a atividade exercida e 5% afirma ser ótimo. No total, 45% dos funcionários consideram que ganham pouco.

Quanto àquilo que os inquiridos consideram ser o instrumento ideal para a motivação profissional. 65% dos funcionários afirmaram serem as condições de trabalho e 35% o salário.

No que diz respeito aos fatores mais importantes da atividade exercida pelos funcionários, verificou-se que 60% aponta a desvalorização profissional, 30% os líderes incompetentes e 10% a exagerada carga horária.

Sobre as ações realizadas pela instituição para motivar os seus funcionários, 45% referiu a valorização no trabalho realizado, 30% os benefícios financeiros, 15% a preocupação com a qualidade de vida e 10% os benefícios sociais.

No que diz respeito à distribuição dos funcionários segundo as frases que definem a chefia no exercício da sua atividade, verificou-se que 30% dos funcionários escolheu a frase “Aqui está o problema para vocês resolverem” e apenas 15% escolheram “Isso é o que quero que façam”.

Quanto à visão da equipa sobre a personalidade da gestão/chefia, 55% definem o chefe “Como um amigo” mas apenas 5% entende que é uma pessoa com “Com Confiança; Como uma pessoa Ética”.

Relativamente à forma de ocorrência do *feedback* com a equipa, 50% dos funcionários responderam “Descritivo - sem julgamento de valores” e apenas 10% respondeu “Não tem conhecimento sobre Conceito e Ocorrência de *Feedback*”.

Em relação à avaliação do relacionamento dos funcionários com os seus superiores, os resultados mostram que 65% dos funcionários a caracteriza pelo “Respeito”, 25% pela “Confiança” e 5% pelo “Medo” e “Conflito”.

Quanto aos resultados da visão dos funcionários relativamente às ações da gestão, 55% dos funcionários consideram que é “Negativa” e 45% que é “Positiva”.

No que diz respeito à visão dos gestores sobre o conceito de líder, os resultados mostram que 30% consideram ser aquele que gere equipas e 20% vêem o líder como aquele que é responsável por fazer a equipa produzir.

Quanto ao perfil do processo de gestão, verificou-se que 40% dos gestores consideraram que devem ser caracterizados como Responsável e Profissional, 30% como Autoritário e Hierárquico, 20% como Empreendedor e Motivador e 10% como Ético.

Em relação aos instrumentos de motivação utilizados pela equipa, os resultados revelam que 60% dos gestores salientam o reconhecimento profissional, 20% apontam os benefícios financeiros, 10% os benefícios sociais e 10% os prémios.

Quanto aos dados relativamente à preocupação dos gestores em avaliar as causas da insatisfação e a baixa produtividade no trabalho, 70% dos gestores afirmaram que avaliam as causas da insatisfação e apenas 30% reconheceram que não o faz.

Em relação à visão dos gestores quanto à oferta ou não, por parte da organização, dos meios necessários para o bom desempenho das atividades, os resultados mostram que a esmagadora maioria dos gestores (90%) respondeu de forma afirmativa.

Quanto aos dados relativamente aos resultados alcançados pelo programa de motivação dos funcionários, 50% dos gestores consideraram que o resultado do programa foi bom, 30% que foi regular, 10% que foi ótimo e 10% consideraram que o resultado do programa foi insatisfatório.

No que diz respeito à visão dos gestores quanto à forma como ocorre o processo de ascensão profissional, os resultados mostram que 60% ascenderam profissionalmente tendo em conta o tempo de serviço necessário e 40% esperaram ter o tempo de serviço necessário para a ascensão profissional.

Relativamente à visão dos gestores quanto à sua reação face aos problemas, os resultados indicam que 60% dos gestores resolve o problema, 20% comunica-o aos superiores, 10% comunica-o à equipa e planeia a solução e 10% cobra à equipa.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho de investigação teve como objetivo avaliar de que forma a liderança participativa exercida no Campus Tucuruí do IFPA, contribui para o processo de construção de uma gestão eficiente e produtiva.

A metodologia aplicada foi importante e determinante para a identificação de possíveis soluções para os problemas (falta de motivação dos funcionários, insatisfação com a gestão, liderança imediata, insatisfação salarial e local de trabalho).

No que diz respeito à liderança, constatou-se que há gestores motivados para exercer as suas funções e dispostos a contribuir positivamente para atingir os resultados desejados pela Instituição. Além disso, destacou-se, também, como fator relevante a própria liderança que demonstrou como se deve trabalhar no dia-a-dia.

A partir da análise aos resultados do presente trabalho de investigação, é possível fazer uma avaliação positiva da liderança no Campus Tucuruí do IFPA, O trabalho de investigação foi um instrumento que veio contribuir para o processo de construção de uma gestão eficiente e produtiva. No entanto, há que salientar um aspeto negativo que se prende com o facto de ter havido um grande número de funcionários e gestores que não puderam ou não quiseram participar no presente estudo.

O trabalho de investigação poderá beneficiar a sociedade em geral, na medida em que, ao ajudar a identificar o perfil de uma empresa e dos seus funcionários,

permite que se criem novas estratégias a partir de ferramentas de gestão, que poderão aplicar-se aos indivíduos que farão parte do estudo.

Os resultados do presente estudo poderão contribuir para o avanço de ações de formação com competências bem mais amplas e de fácil compreensão. Deste modo, pretende-se obter uma maior e melhor compreensão da relação existente entre a motivação e a liderança nas organizações.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, na sua componente FEDER, através do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) [Projeto nº 006971 (UID/SOC/04011)]; e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2013.

REFERÊNCIAS

- Bergamini, C. W. (2006). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ª ed.) (pp. 159-168). São Paulo: Futura.
- Lawler, E. E. (2007). Motivação nas organizações de trabalho. In C. Bergamini & C. Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Leboyer, C. L. (2000). *Gestión de Las Competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión.
- Luz, R. (2006). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Newman, T. (2008). *Delineando a pesquisa clínica – Uma Abordagem Epidemiológica*. (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J.R., & Casebeer, A. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, 44 (5), 687-705.
- Prahalad, C. K.; & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rocha, I. (2003). *Ciência, tecnologia e inovação: conceitos básicos*. In PACT/NE – Programa de Articulação e Capacitação Tecnológica para o Nordeste. ABIPTI/CNPq/SEBRAE.