



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

### **PARTICIPATORY LEADERSHIP APPLIED TO PUBLIC ORGANISATIONS AIMING AN EFFICIENT AND PRODUCTIVE ADMINISTRATION.**

Everaldo Veloso da Silva<sup>1</sup>

Francisco José Lopes de Souza Diniz<sup>2</sup>

Maria Isabel Barreiro Ribeiro<sup>3</sup>

António José Gonçalves Fernandes<sup>4</sup>

#### **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 o 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 baseando-se na visão de que a natureza humana é socialmente determinada. Os principais objetivos deste estudo foram, avaliar o contributo da liderança participativa para a gestão eficiente e produtiva do Campus Tucuruí do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA); 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, por fim, determinar como é que estes se relacionam com 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 estavam relacionados com a motivação.

<sup>1</sup> E-mail: [Everaldosilva@gmail.com](mailto:Everaldosilva@gmail.com) - Mestre em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. IFPA, BR

<sup>2</sup> E-mail: [fdiniz@utad.pt](mailto:fdiniz@utad.pt) - Doutor em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. CETRAD/UTAD, PT

<sup>3</sup> E-mail: [xilote@ipb.pt](mailto:xilote@ipb.pt) - Doutora em Economia pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro CETRAD/UTAD; ESA/IPB, PT

<sup>4</sup> E-mail: [toze@ipb.pt](mailto:toze@ipb.pt) - Doutor em Gestão pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro. CETRAD/UTAD; ESA/IPB, PT

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

## **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 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 designar por 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 o 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 subordinados por parte dos seus superiores devem estar em sintonia, uma vez que as metas existem e carecem de 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 a 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 lecionado foi o de Técnico em Edificações Integrado no Ensino Médio. Em 2008, surge o curso de Técnico em Eletrotécnica, dando continuidade à implementação da educação profissional técnica integrada no 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 a 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. Ainda 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. Ações estas que ocorrem 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 quantitativo e descritivo sobre os modelos de liderança participativa aplicada às organizações públicas e os seus impactos no processo de construção de uma administração eficiente e produtiva. O método de recolha de dados consistiu na utilização de um questionário adaptado de Lawler (2007).

O questionário contempla 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. Efetivamente, o estudo continha variáveis dentro de quatro domínios, nomeadamente, Domínio I – Perfil Socioeconómico; Domínio II – Motivação/Liderança; Domínio III – Relacionamento Funcionário/Chefia; e, Domínio IV – Visão do Líder em relação à sua Gestão.

A recolha de dados foi realizada 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 recolha e que concordaram em participar no estudo, totalizando 20 funcionários e 10 gestores, correspondendo a 57% e 23%, respetivamente. 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, género, estado civil, habilitações literárias, naturalidade 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, e 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 versão 22 com vista à obtenção de frequências absolutas e relativas.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A distribuição da amostra segundo a faixa etária revelou que 50% dos funcionários tinham idades compreendidas entre os 27 e os 34 anos de idade, 30% entre os 34 e os 41 anos, 15% entre os 41 e os 48 anos e 5% tinham entre 48 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, ainda, uma elevada percentagem (70% de funcionários que têm algum tipo de pós-graduação. Apenas 10% tem o 2º grau e 20% o 3º grau.

No que diz respeito à função/cargo exercido, verificou-se que 90% dos funcionários exercem uma função de nível superior e apenas 10% desempenham uma função técnica. Segundo Falconi (1990), líderes de nível superior tendem a revelar maior motivação, fator essencial ao bom desempenho da instituição, empresa ou organização (Decrane, 1996).

Quanto ao tempo de actividade exercido no IFPA, verificou-se que 85% tem menos de 5 anos de exercício de actividade na Instituição, enquanto que 15% tem entre 5 a 10 anos. Tal facto não apresenta, segundo Rocha (2003), nenhum entrave para o bom funcionamento do modelo de liderança participativa.

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. Souza *et al* (2003) são de opinião que uma boa remuneração é uma das variáveis que faz parte do modelo de liderança participativa.

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. Este resultado é consistente com a tese defendida por Falconi (1990) de que as relações interpessoais têm um peso relevante no processo de construção de uma gestão motivada, eficiente e produtiva.

Em relação ao salário recebido mensalmente, observou-se que 55% dos funcionários considera que é pouco, 25% acredita que é suficiente, 15% afirma ser compatível com a atividade exercida e 5% afirma ser ótimo. Este facto poderia estar a contribuir para a desmotivação dos funcionários. No entanto, quanto questionados acerca do fator motivação, 55% dos funcionários afirmaram estar muito motivados, 30% medianamente motivados, 10% pouco motivados e 5% afirmaram não ter nenhuma motivação para exercer as suas atividades. As razões apontadas e que justificam a resposta dada, 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. Segundo Lawler (2007), a variável motivação tem um peso relevante no processo de construção de uma gestão motivada, eficiente e produtiva.

Quanto ao 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 58% 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. Para Souza *et al* (2003), também, as ações realizadas pela instituição para motivar os seus funcionários são relevantes no processo de construção de uma administração motivada, eficiente e produtiva.

Por outro lado, verificou-se que 30% dos funcionários identificaram a frase “Aqui está o problema para vocês resolverem” como sendo a que melhor define o seu chefe no exercício da sua atividade e apenas 15% escolheram a frase “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 Confiança; como uma pessoa com Ética”. Para Falconi (1990), uma boa relação do trabalhador com a sua chefia é importante na liderança participativa. Os resultados obtidos revelam que a liderança deve introduzir mudanças no seu comportamento de forma a incutir confiança nos seus subordinados.

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*”. Já, no que diz respeito, à avaliação do relacionamento dos funcionários com os seus superiores, os resultados mostram que 65% dos funcionários a caracterizam pelo “Respeito”, 25% pela “Confiança” e 5% pelo “Medo e conflito”. Relativamente às acções da gestão, 55% dos funcionários consideram que é “Negativa” e 45% que é Positiva.

Os resultados mostram que 30% dos gestores consideram que líder é aquele que gere equipas. Por outro lado, 20% vêem o líder como aquele que é responsável por fazer a equipa produzir. Os resultados obtidos vão ao encontro do estudos de Bennis (2008), que aponta para o facto de uma percentagem significativa dos gestores definir um líder como gestor de equipas para atingir os objetivos.

Quanto ao perfil do gestor no processo de gestão que Lawler (2007) considera fundamental para o processo de construção de uma gestão motivadora, eficiente e produtiva, verificou-se que 40% dos gestores consideraram que deve ser caracterizado como Responsável e Profissional, 30% como Autoritário e Hierárquico, 20% como Empreendedor e Motivador e 10% como Ético. Para além disso, quando inquiridos acerca dos 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.

Para Bennis (2008), dentro do processo de gestão, é fundamental que a organização ofereça os meios necessários para o desempenho das atividades de modo a contribuir para uma gestão motivadora e produtiva. Assim, no que diz respeito à visão dos gestores quanto à oferta ou não, por parte da organização, dos meios necessários para o bom desempenho das actividades, verificou-se que a esmagadora maioria dos gestores (90%) respondeu de forma afirmativa.

Quanto aos resultados alcançados pelo programa de motivação dos funcionários levado a cabo pela instituição, 50% dos gestores consideraram que os resultados do programa foram bons, 30% que foram satisfatórios, 10% que foram óptimos e 10% consideraram que foram insatisfatórios.

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

a ascensão profissional. Bennis (2008) refere que, ao processo motivacional, estão associadas a valorização e a motivação do colaborador. Quando este é promovido a nível profissional, é fundamental que a organização tenha gestores com capacidade de o orientar e valorizar de modo a contribuir para o bom desempenho das atividades e para a construção de uma gestão eficaz e de sucesso.

Relativamente à visão dos gestores quanto à reacção dos funcionários face aos problemas, os resultados indicam que 60% dos funcionários resolve o problema, 20% comunica-o aos superiores, 10% comunica-o à equipa e planeia a solução e 10% cobra à equipa. Bennis (2008) refere que, dentro do processo de gestão, é fundamental que a organização tenha gestores com capacidade de resolução de problemas durante o desempenho das atividades.

## 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 problemas, tais como, 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, registando uma avaliação positiva.

Este trabalho de investigação poderá beneficiar a sociedade em geral, na medida em que, ao possibilitar a identificação do perfil de uma empresa e dos seus funcionários, permite que se criem novas estratégias a partir de ferramentas de gestão. Desta forma, os resultados do presente estudo poderão contribuir para a implementação de ações de formação com competências bem mais amplas e de fácil compreensão que permitam maior e melhor compreensão da relação existente entre a motivação e a liderança nas organizações.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho foi 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.

## **BIBLIOGRAFIAS**

- BENNIS, W. (2008). Tornando-se um líder dos líderes. In *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books.
- BERGAMINI, C. W. (2006). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- DECRANE Jr., A. C. (1996). Um modelo constitucional da liderança. In: P. Drucker Foundation (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ª ed.). São Paulo: Futura.
- DRUCKER, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. (5ª ed.) (pp. 159-168). São Paulo: Futura.
- FALCONI, V.C. (1990). *Gerência da Qualidade Total – Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG - Fundação Christiano Ottoni.
- 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.

Everaldo, da S. V.; Diniz, F.J.L. de S.; Ribeiro, M.I.B.; Fernandes, A.J.G. A Liderança Participativa Aplicada às Organizações Públicas: O Caso do Campus de Tucuruí do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil. Revista de Administração Geral. v.1, n.1, p.58 - 71, 2015.

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.

SOUZA, C.S., Coutinho, M.T.C., Rocha-Pinto, S.R., & Johann, S.L. (2003). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.