



Artigo de Investigação

# A INFLUÊNCIA DOS ALTOS DIRIGENTES NA MOTIVAÇÃO E NA LIDERANÇA DOS QUADROS INTERMÉDIOS

*Tradução para o português com ajuda de IA (DeepL)*

**Gonzalo Cerón Llorente**  
Tenente-Coronel da Guardia Civil  
gonzaloceron@guardiacivil.es

Recebido em 21/04/2026

Aceite em 08/06/2026

Publicado em 30/06/2026

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Citação recomendada: Cerón, G. (2026). A influência dos altos dirigentes na motivação e na liderança dos quadros intermédios. *Revista Logos da Guardia Civil*, 4(2), pp. 107–130. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Licença: Este artigo é publicado ao abrigo da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Registo Legal: M-3619-2023

NIPO online: 126-23-019-8

ISSN online: 2952-394X



## A INFLUÊNCIA DOS ALTOS DIRIGENTES NA MOTIVAÇÃO E NA LIDERANÇA DOS QUADROS INTERMÉDIOS

**Resumo:** 1. INTRODUÇÃO. 2. QUADRO TEÓRICO E CONCEITUAL. 2.1. As pessoas numa organização laboral. 2.2. A motivação laboral das pessoas. 2.3. A satisfação laboral das pessoas. 2.4. Liderar pessoas. 2.5. O quadro médio numa organização laboral. 3. MÉTODOS E MATERIAIS. 4. RESULTADOS. 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES. 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Resumo:** No mundo do trabalho, a motivação é essencial para um desempenho profissional eficiente e saudável. Felizmente, nas últimas décadas, registaram-se grandes avanços, através do estudo dos estilos de liderança, na forma de motivar os nossos subordinados. Foram publicados muitos estudos que sensibilizam a cadeia de comando para a melhor forma de «chegar» aos seus colaboradores. No entanto, pouco se escreveu sobre os fatores que contribuem para a motivação daquele que é chamado a motivar. Este autor considera que grande parte do sucesso de qualquer organização reside na forma como os superiores dos responsáveis pelas equipas são capazes de os motivar. O presente estudo pretende analisar os comportamentos dos superiores que podem ter impacto na motivação dos gestores — que constituem a amostra —, tanto de forma positiva como negativa, e o que isso pode acarretar para a organização a médio/longo prazo.

**Resumen:** En el mundo laboral, la motivación es imprescindible para un desempeño profesional eficiente y saludable. Afortunadamente, en las últimas décadas se ha avanzado mucho, mediante el estudio de los estilos de liderazgo, en la manera de motivar a nuestros subordinados. Se han publicado muchos estudios que sensibilizan a la cadena de mando de la mejor manera de “llegar” a sus colaboradores. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de los factores que contribuyen a la motivación del que es llamado a motivar. Este autor considera que buena parte del éxito de cualquier organización radica en la manera en que los superiores de los responsables de equipos sean capaces de motivarlos. En el presente estudio se quiere analizar comportamientos de los superiores que pueden impactar en la motivación de los directivos, que constituyen la muestra, tanto en su forma positiva como negativa y lo que ello puede conllevar a la organización a medio/largo plazo.

**Palavras-chave:** Pessoas, Organização, Liderança, Satisfação Profissional, Cultura Organizacional.

**Palabras clave:** Personas, Organización, Liderazgo, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto laboral atual, verifica-se diariamente que, por muito prestígio e recursos materiais que uma organização possua, se não cuidar das pessoas que a compõem, terá pouco futuro. Tem-se estudado exaustivamente a melhor forma de motivar os membros de uma empresa, sabendo que essa ação é imprescindível para um desempenho profissional eficiente e saudável.

Para tal, aprofundaram-se os diferentes estilos de liderança, reconhecendo-se neles um papel crucial na satisfação profissional de todas as pessoas que compõem a organização. Felizmente, nas últimas décadas, registaram-se grandes avanços no estudo desses estilos, que têm vindo a evoluir na busca do melhor e mais propício ambiente que contribua para a motivação dos nossos colaboradores.

Por sua vez, foram publicados muitos estudos que sensibilizam a cadeia de comando para a melhor forma de «chegar» aos seus colaboradores. No entanto, pouco se escreveu sobre os fatores que contribuem para a motivação daquele que, por sua vez, tem de motivar. Considera-se que grande parte do sucesso de qualquer organização reside na forma como os superiores dos responsáveis pelas equipas são capazes de os motivar. O presente artigo pretende analisar comportamentos dos superiores que podem ter impacto na motivação dos quadros intermédios, tanto de forma positiva como negativa, e, no âmbito disso, como o estilo de liderança dos primeiros influencia o dos segundos, e o que isso pode acarretar para a organização a médio/longo prazo.

Tal como foi referido nos parágrafos anteriores, a sociedade, com bom senso, tem-se debruçado extensivamente sobre a forma de influenciar a motivação do pessoal de base, ao mesmo tempo que desenvolveu inúmeros protocolos para prevenir situações laborais indesejáveis e que nenhum Estado de direito pode permitir. No entanto, falta essa preocupação com os quadros intermédios que, sendo também membros da organização, parecem não necessitar desses protocolos na sua relação com os seus superiores e com as pessoas que têm a seu cargo.

Tendo em conta tudo o que foi exposto, centrando-nos nos comportamentos que os superiores podem adotar para influenciar a motivação dos quadros intermédios e, mais concretamente, no seu estilo de liderança, poderiam ser formuladas inúmeras hipóteses; no entanto, dada a extensão limitada deste artigo, pretende-se demonstrar que a seguinte hipótese se verifica: a forma de liderar dos superiores tem uma grande influência na evolução do estilo de liderança dos quadros intermédios.

Os principais objetivos, a título de linhas de investigação, passarão pela introdução e pelo enquadramento teórico do que representa a pessoa na organização, a sua motivação, a sua satisfação profissional e a forma de a liderar, após o que se enquadrará a figura do gestor de nível médio, como o principal ator da organização e protagonista deste artigo; para tal, após apresentar uma série de considerações sobre a sua figura, será analisada, por meio de um inquérito, a sua satisfação profissional, a sua motivação e a sua perceção do próprio estilo de liderança, de modo a que a alta direção possa tomar consciência da influência que o seu estilo de liderança exerce sobre os aspetos mencionados. Serão apresentados os métodos e materiais utilizados na investigação, os seus resultados, bem como a discussão e as conclusões, que incluirão uma proposta de boas práticas,

destinadas precisamente a lidar com os quadros médios em qualquer organização, bem como a reter o seu talento.

## **2. QUADRO TEÓRICO E CONCEITUAL**

### **2.1. AS PESSOAS NUMA ORGANIZAÇÃO LABORAL**

A integração das pessoas e das suas organizações laborais já preocupava os filósofos da Grécia Antiga. No entanto, só em 1930 é que se passou de uma visão mais produtiva para uma mais humanista e se começou a tomar consciência de que os interesses do trabalhador e da organização tinham estado em conflito desde o início da sua relação, e que a necessária aproximação teria de passar por uma mudança de mentalidade, que a orientasse para as relações humanas.

Segundo Peña (2015): «O denominador comum de todas as organizações do mundo é que são compostas por pessoas que, para alcançar o objetivo final da empresa, unem os seus esforços» (p. 9); assim, as organizações têm sucesso e crescem, e quanto mais crescem, mais pessoas necessitam, as quais, ao ingressarem na organização, têm os seus próprios interesses individuais. Além disso, quanto maior for o seu número e quanto mais tarde forem incorporadas, mais se distanciarão dos interesses organizacionais. Assim, enquanto a organização seleciona pessoas que se enquadrem nos seus objetivos, as pessoas perseguem os seus próprios, circunstância que a primeira deve ter em conta.

Por isso, na busca pela sinergia indispensável, considera-se que se deve tender para uma reciprocidade entre a organização e os seus membros, dando origem a um contrato formal em que as partes têm clara a sua relação, que está regulamentada, e a um contrato psicológico em que a primeira tem as suas expectativas em relação à segunda, e vice-versa. Para tal, é necessário dispor de uma cultura organizacional que permita aos seus membros assimilar essa cultura: uma série de normas não escritas criadas para orientar o comportamento dos seus membros e direcionar as suas ações para os objetivos da organização; nas palavras de Chiavenato (2011), «conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas que todos os membros da organização partilham» (p. 72), e, dado o seu grande valor, é desejável que seja transmitida aos novos membros.

Esta caracteriza-se pela regularidade dos seus comportamentos, pela existência de normas, pelo facto de a organização defender valores predominantes e esperar que os seus colaboradores façam o mesmo, por possuir uma filosofia de relacionamento, por dispor de regras que os seus membros aceitam e por um determinado clima de trabalho — circunstância que Guzmán e Olave (2004) destacam, uma vez que «alcançar um bom clima organizacional que incentive os trabalhadores a assumir um elevado compromisso para com o seu trabalho e para com a organização a que pertencem é o grande desafio que as empresas atuais devem enfrentar» (p. 36).

Porque, como veremos no capítulo seguinte sobre motivação, as pessoas estão continuamente sujeitas a um processo de adaptação às situações que a vida lhes reserva, na sua busca por manter o equilíbrio emocional e satisfazer as suas necessidades, não só as fisiológicas e de segurança, mas também as sociais, de estima e de auto-realização, que dependem de outras pessoas. Isto último atesta a essência da adaptação, que, por sua vez, varia de pessoa para pessoa, e até mesmo entre diferentes momentos da vida da mesma

pessoa; e, se for positiva, melhora a saúde mental, uma vez que a pessoa se sente bem consigo mesma, com os outros e se percebe capaz de enfrentar os avatares da vida.

Para concluir, é necessário não perder de vista que, como salienta López (2024), «as pessoas podem aumentar ou diminuir os pontos fortes e fracos da organização, dependendo da forma como são tratadas, sendo fundamental considerá-las como elementos básicos da eficiência organizacional» (p. 14), é essencial que a organização envide esforços para que o seu ambiente interno gere motivação suficiente para impulsionar os seus membros na busca da satisfação das suas próprias necessidades no trabalho, o que redundará no bem da organização.

## 2.2. A MOTIVAÇÃO LABORAL DAS PESSOAS

Segundo Peña (2015), «A motivação desempenha um papel crucial na gestão de pessoas. Para que um indivíduo realize uma tarefa, devem estar reunidos três requisitos: que o indivíduo seja capaz de o fazer (meios), que possua os conhecimentos necessários para o fazer (competências e aptidões) e que queira fazê-lo (motivação)» (p. 9).

A motivação é, de facto, o que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, o que lhe gera uma preferência por um determinado comportamento. Esta pode ser impulsionada por estímulos externos e gerada internamente pela razão de uma pessoa; por sua vez, esta, em função dos seus valores sociais, necessidades e capacidades para alcançar um objetivo, varia em relação a outra pessoa, o que dá origem a diferentes padrões de comportamento, e varia mesmo em relação a si própria, ao longo do tempo.

Sendo estes padrões variáveis, a sua estrutura é muito semelhante em todas as pessoas, configurando um comportamento causado, motivado e orientado para objetivos, implícitos ou explícitos. No entanto, esse comportamento será sempre distinto, dependendo da forma como o estímulo é percebido, dos desejos e necessidades do indivíduo e da sua cognição.

Mas, quando nos referimos aos motivos, não nos referimos a «imagens estáticas», mas sim a forças dinâmicas que nos tensionam até provocar comportamentos que, por meio da aprendizagem e da repetição, são reforçados, satisfazendo cada vez melhor as necessidades. Assim, infere-se que uma necessidade satisfeita não motiva um comportamento, pelo que seria correto afirmar que o processo de motivação descreve a seguinte linha de ação:

Necessidade insatisfeita => Tensão => Incentivos => Comportamento => Necessidade satisfeita => Redução da tensão

A seguir, serão expostas as diferentes teorias motivacionais, distinguindo entre as de conteúdo — que abordam os aspetos que motivam a pessoa — e as de processo — que contemplam o processo de pensamento que leva as pessoas a motivarem-se —, sendo descritas as mais relacionadas com o âmbito laboral e mencionadas as restantes:

\* Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1954), ou da motivação humana, que descreve as necessidades motivadoras que, da menor à maior complexidade, são: fisiológicas, orientadas para a sobrevivência do ser humano; de segurança, relacionadas com o nosso medo de perder o controlo da nossa vida e com a rejeição do

desconhecido; sociais, ligadas à nossa necessidade de nos rodearmos de outras pessoas, no que diz respeito ao plano afetivo e à interação social; de reconhecimento ou estima, associadas a à nossa necessidade de nos sentirmos apreciados no nosso grupo social, bem como de gozar de prestígio ou de nos destacarmos no seu seio, e à nossa autoestima; de autorrealização, através das quais alcançamos o nosso próprio ideal de pessoa, o que nos permite transcender e atingir um desenvolvimento máximo.

É importante ter em conta que a satisfação da necessidade faz com que o interesse pelo comportamento que por ela era motivado diminua. Da mesma forma, é preciso saber que as duas primeiras são as necessidades primárias e que, após a sua satisfação, procura-se alcançar as secundárias, na ordem acima referida e de forma escalonada, uma vez que o seu ciclo motivacional é mais lento do que o das anteriores, estando cientes de que nem todos conseguiremos chegar ao nível mais elevado, pois a sua conquista é individual.

\* Teoria Bifatorial, de Herzberg (1959), cuja perspectiva, muito difundida no mundo empresarial, afasta-se da visão sob o prisma da necessidade humana, para abordar a partir de uma perspectiva externa, considerando o trabalho como a atividade principal de um indivíduo, que pode causar-lhe satisfação ou insatisfação.

Para tal, descreve dois fatores distintos: os motivacionais, que contribuem para a satisfação, e os higiênicos, que previnem a insatisfação. Entre os primeiros encontram-se o reconhecimento e a responsabilidade, entre outros, todos eles ligados à própria natureza do trabalho; entre os segundos encontram-se o ambiente de trabalho, as relações entre colegas e o salário, entre outros, mais centrados no contexto laboral. Assim, os indivíduos sentem-se satisfeitos com os fatores motivacionais que percebem estar presentes naquele momento, não se mostrando insatisfeitos perante a sua ausência; no entanto, a ausência de fatores higiênicos provoca-lhes insatisfação.

\* Teoria X e Y, de McGregor (1960): esta teoria, com uma vocação claramente laboral, estuda, através de dois modelos de comportamento dos trabalhadores — X e Y —, a forma como o seu superior deve liderá-los para alcançar o seu nível máximo de motivação.

No modelo X, os trabalhadores caracterizam-se pelo seguinte: o seu trabalho não lhes agrada e têm de ser coagidos a desempenhá-lo; assim, não contemplam a iniciativa no trabalho nem consideram que tenham de cumprir objetivos, pelo que preferem receber ordens, uma vez que rejeitam qualquer tipo de responsabilidade. Costumam ser manipuláveis devido à sua inocência e falta de informação, e valorizam acima de tudo a segurança no emprego. Por tudo isto, a organização deverá agir com eles de forma mais controladora e orientada.

No modelo Y, os trabalhadores caracterizam-se pelo seguinte: o seu trabalho atrai-os, pelo que se sentem naturalmente motivados a desempenhá-lo com vista ao seu aperfeiçoamento; assim, demonstram grande criatividade e engenho, o que lhes permite resolver com facilidade os problemas que as suas tarefas diárias lhes colocam. Além disso, reagem bem ao reconhecimento dos seus méritos, procurando assumir responsabilidades ao mesmo tempo que se esforçam por atingir os objetivos. Por tudo isto, a organização poderá interagir com eles de forma mais inspiradora e capacitadora.

Para concluir as teorias baseadas nos aspetos que motivam a pessoa, menciona-se o Modelo Existência-Relação-Crescimento, de Alderfer (1969), que reduz o número de níveis da pirâmide de Maslow, e a Teoria das Necessidades Aprendidas, de McClelland (1961), sobre os três impulsos dominantes: realização, poder e afiliação.

No que diz respeito às teorias que se baseiam no pensamento que leva as pessoas a motivarem-se, ou seja, as teorias de processo, destaca-se a Teoria das Expectativas, de Vroom (1964), na qual a forma de agir em relação à motivação depende, por um lado, de o indivíduo estar convencido de que as ações que vai empreender o conduzirão a um resultado determinado, e, por outro, de que considere interessante a recompensa que daí advirá. Destaca-se também a Teoria da Equidade e da Justiça, de Adams (1968), que defende que a motivação no trabalho depende do que o trabalhador considera que deve receber pela sua dedicação e da comparação que faz com o que os outros na sua organização recebem.

Tendo em conta as diferentes teorias, ao aplicá-las ao mundo do trabalho, Maldonado e Quevedo (2007) descrevem:

«Na sua descrição teórica, Maslow (1954) argumenta que, no âmbito laboral, as necessidades primárias dos trabalhadores, de acordo com a hierarquia por ele proposta, seriam satisfeitas pela atribuição de um salário adequado e pelo ambiente físico, tal como as necessidades fisiológicas; a segurança do emprego, o ambiente não agressivo, o tratamento por parte dos dirigentes e a estabilidade laboral, que fariam parte das necessidades de segurança; no que diz respeito às necessidades sociais, fariam parte do grupo os colegas, a relação com os chefes e com o grupo em geral, a autoestima, a reputação profissional, a competência, o progresso e a responsabilidade, que fazem parte das necessidades relacionadas com o ego, e o desenvolvimento da própria capacidade, a satisfação pessoal, a criatividade e a autoconfiança estão relacionadas com a necessidade de autorrealização» (p. 16).

Assim, e partindo da convicção de que cada nível hierárquico tem interesses e expectativas distintos quanto à satisfação das suas necessidades, mesmo entre os seus próprios membros, cabe à alta direção facilitar as condições que contribuam para a satisfação das necessidades dos seus trabalhadores, para o que deve contar com os quadros intermédios, enquanto coletivo que melhor conhece o pessoal de base, mas com uma abordagem que não negligencie as próprias necessidades dos primeiros, peças fundamentais em toda a organização, autênticos transmissores da cultura organizacional, que, ao transmiti-la da alta direção ao pessoal de base, têm de estar convencidos da sua validade, e a melhor forma de o fazer é que percebam como essa cultura contribui para a satisfação das suas próprias necessidades.

### 2.3. A SATISFAÇÃO LABORAL DAS PESSOAS

Tendo analisado a motivação profissional e sabendo que nela intervêm dois fatores: por um lado, os fatores intrínsecos, também denominados de satisfação, diretamente relacionados com o próprio posto de trabalho, tais como reconhecimento, responsabilidade, crescimento, promoção ou realização, entre outros; e, por outro lado, os fatores extrínsecos, também denominados de insatisfação profissional, intimamente relacionados com o ambiente de trabalho onde o indivíduo se desenvolve, tais como o

salário, a administração, a supervisão, os benefícios e as relações interpessoais, entre outros.

Como definiremos a satisfação profissional?, pois trata-se de algo que nem sempre esteve presente no pensamento das pessoas que geriam as organizações; no entanto, no último quarto do século passado e até aos dias de hoje, têm surgido diferentes abordagens, desde aquela que a considerava uma emoção positiva resultante de uma avaliação positiva e da experiência adquirida pelo trabalhador em relação ao seu trabalho, passando por um sentimento de plenitude proporcionado pela satisfação dessas necessidades menos fisiológicas, até identificá-la como fruto dos sentimentos que o trabalhador nutre em relação ao seu trabalho, distinguindo entre fatores próprios do desempenho e fatores do ambiente de trabalho. Em qualquer caso, ela constitui-se em função dos valores do indivíduo, das suas necessidades e da discrepância que este percebe entre a expectativa do que deve obter e o que percebe que obtém.

Ora, uma organização, apesar de não perder de vista a sensação subjetiva de satisfação dos seus colaboradores, ao ter de garantir uma determinada produção, procura também a relação diretamente proporcional entre a satisfação efetiva dos seus trabalhadores e a sua produtividade, ciente de que, como assinalam Pascual, López e Parrilla (2023):

«Segundo Garton e Mankins (2015), a empresa Bain conseguiu demonstrar, num estudo realizado em 2015 junto de 300 executivos seniores a nível mundial — cujos resultados foram publicados na revista *Harvard Business Review* (2015), a diferença de desempenho entre uma pessoa insatisfeita e uma pessoa empenhada é de 73%, sendo o desempenho de uma pessoa insatisfeita 29% inferior ao de uma pessoa satisfeita e 73% inferior ao de uma pessoa empenhada, cujo desempenho se situaria 44% acima do de uma pessoa satisfeita.» (p. 177).

Por tudo isto, será muito interessante para qualquer organização conhecer as razões pelas quais os seus colaboradores se sentem insatisfeitos, sendo um bom exemplo o que nos relata Branham (2005), baseando-se em 19 000 inquéritos realizados a colaboradores do Instituto Saratoga, dependente da consultora Pricewaterhouse Coopers, com o objetivo de analisar as razões do descontentamento, propor medidas para satisfazer as necessidades dos seus colaboradores e oferecer-lhes a oportunidade de se desenvolverem e evitar a sua saída:

«Expectativas frustradas/desajuste entre a pessoa e o cargo/acompanhamento e orientação insuficientes ao colaborador/o stress devido à sobrecarga de trabalho e ao desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal/ poucas oportunidades de crescimento e promoção/ sentir-se subvalorizado ou não reconhecido/ a perda de confiança na liderança superior.» (s/n).

Tudo isto contribuirá para uma rotação adequada de pessoal, evitando um desgaste da organização na formação de pessoal que, por um lado, não aproveita suficientemente ao não permanecer na empresa e que, por outro, pode aplicar os seus conhecimentos noutra organização.

A seguir, e voltando à correlação positiva entre a produtividade e a satisfação no trabalho, é apresentado o estudo exaustivo de Pushpakumari, realizado em 2008 e analisado por Barrera (2015), que chega às seguintes conclusões:

\* Impacto significativo da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores de organizações do setor privado, onde os colaboradores de nível superior se mostram mais satisfeitos do que os de nível inferior.

\* Os colaboradores de níveis superiores tendem a obter mais satisfação das recompensas intrínsecas, enquanto os de níveis inferiores o fazem das recompensas extrínsecas, estando os primeiros mais dispostos a esforçar-se no seu trabalho.

\* Os colaboradores que trabalham em setores altamente competitivos estão mais satisfeitos do que os de setores menos competitivos. Da mesma forma que os de idade mais avançada em relação aos mais jovens, também os que têm mais experiência em relação aos que têm menos.

\* Os trabalhadores satisfeitos tendem a ter menos absentismo laboral do que os trabalhadores pouco satisfeitos, o que também influencia a rotatividade; da mesma forma que os benefícios monetários satisfazem, retêm e atraem, o que resulta em colaboradores satisfeitos e mais empenhados no seu trabalho.

Depois de expostos os fatores intrínsecos e extrínsecos que contribuem para a satisfação no trabalho, não podemos terminar sem referir a contribuição de Dimitrova (2017) ao referir-se aos trabalhadores na sua interação social: «O trabalho satisfaz a sua necessidade de interação social. Por isso, não nos deve surpreender que ter colegas de trabalho simpáticos e bons aumente a satisfação do colaborador. O comportamento do chefe constitui também um importante fator determinante da satisfação.» (p. 32).

Aprofundando este último conceito, e parafraseando a conhecida afirmação de que «as pessoas não abandonam um emprego, mas sim um chefe», Döring, Pihl-Thingvad e Vogel (2025) salientaram que «o bem-estar no trabalho é um conceito multifacetado que vai muito além da dimensão limitada da satisfação do pessoal com o seu trabalho» (p. 2).

#### 2.4. LIDERAR PESSOAS

Muitos de nós já liderámos e já fomos liderados em algum momento, e esta última experiência pode ter influenciado o nosso estilo de liderança pessoal, no qual o nosso temperamento, carácter e personalidade coexistem com as contribuições daqueles que nos lideraram — contribuições sempre positivas, pois fizeram-nos sentir em primeira mão aspetos que será bom implementar da nossa parte, ou que nunca adotaremos devido à sua contraindicação para contribuir para a motivação do pessoal a nosso cargo, ou mesmo para a sua desmotivação.

Lescano (2016) afirmava que «embora apresentemos o papel de liderança dos quadros intermédios mais adiante, convém salientar que essa liderança é influenciada pela liderança dos altos dirigentes» (p. 6).

Mas também a nossa interação com o pessoal que liderámos influencia o nosso estilo de liderança, e embora as pessoas sob a nossa responsabilidade sejam diferentes em

cada cargo que ocupámos, devido à sua própria personalidade e ao ambiente de trabalho em que se encontram, somos capazes de reconhecer padrões que, longe de nos levar a preconceitos em relação a futuros colaboradores, devem ser-nos úteis para identificar a melhor forma de chegar ao pessoal sob a nossa responsabilidade, para que todos alcancemos o objetivo comum.

Por tudo isto, torna-se necessário, nesta altura, abordar os diferentes estilos de liderança, referindo as suas vantagens e desvantagens. Para tal, começaremos pelos estilos tradicionais, limitando-nos a mencioná-los, uma vez que são do conhecimento geral e a sua nomenclatura é muito intuitiva, prosseguindo com aqueles que, atualmente, se revelam mais adequados.

Os estilos tradicionais de liderança — nomeadamente, autocrático, burocrático, carismático, democrático, passivo, orientado para as pessoas, orientado para a tarefa, natural e transacional —, no final do século passado, deram lugar a outros, baseados em diferentes componentes da chamada inteligência emocional, uma vez que se constatou que o líder não necessita tanto de conhecimentos técnicos, mas sim de compreender o comportamento humano para poder influenciá-lo. Desta forma, Goleman (2002) defende que, se para qualquer tipo de tarefa são necessárias duas partes de inteligência emocional por cada parte de quociente intelectual, no caso da tarefa de liderar, são necessárias seis partes de inteligência emocional por cada parte de quociente intelectual.

A boa notícia é que, embora o quociente intelectual seja em grande parte genético, a inteligência emocional — e as competências que a caracterizam — pode ser aprendida em qualquer idade; basta praticá-las e comprometer-se com elas, o que é impossível se não se valorizar positivamente a mudança que elas irão proporcionar, a qual contribuirá de forma decisiva para um ambiente de trabalho caracterizado pela flexibilidade que permita inovar sem receio da burocracia, onde os trabalhadores tenham clareza quanto aos valores e à missão da organização, o que implicará responsabilidade para com a mesma e, juntamente com a precisão no feedback da avaliação de desempenho e na atribuição de recompensas, definirá o seu nível de compromisso com o objetivo comum. Mesmo assim, o sucesso não está garantido, uma vez que, como salientaram Aunin, Lüde, Sander, Vogel e Wiesner (2024), «a ideia de que os líderes eficazes respondem a cada seguidor de forma individual está muito difundida nos estudos sobre liderança pública.» (p. 2).

Por último, antes de descrever estes estilos de liderança, é preciso ter em conta que, para ser um líder eficaz, é necessário utilizar um ou outro consoante as circunstâncias; embora se possa sentir mais à vontade a praticar um deles, deve conhecê-los todos para os aplicar se for necessário, alternando de facto entre eles de forma rápida e natural.

\* Líder visionário: apresenta ao seu pessoal o objetivo sem impor o caminho a seguir, de modo que cada colaborador tenha margem para inovar, com riscos calculados, mas possa tentar algo novo. Promove que cada colaborador saiba o que se espera dele na consecução do objetivo comum, estimula o seu empenho e iniciativa, partilha o seu conhecimento capacitando a sua equipa, dando-lhe confiança nas suas possibilidades, o que favorece a retenção. Muito útil perante uma mudança iminente, mas não tanto com equipas experientes.

\* Líder-coach: mais orientado para as pessoas do que para as tarefas, pode deixar de lado o curto prazo para se dedicar ao que preocupa a sua equipa a nível pessoal. Mostra mais preocupação em desenvolver o seu pessoal do que em atingir os objetivos; ao estabelecer uma ligação com os objetivos pessoais dos colaboradores, é-lhe fácil relacioná-los, por sua vez, com os de natureza profissional; procura no feedback um avanço pessoal acima do interesse da organização e promove a autonomia e a confiança do seu pessoal. Muito útil para desenvolver o seu pessoal, mas não tanto com aqueles que não desejam feedback nem se querem desenvolver.

\* Líder afiliativo: com maior orientação para as relações interpessoais, procura criar um ambiente de trabalho próximo e harmonioso, sem descartar a possibilidade de se chegar à amizade, reforçando a lealdade dos colaboradores a seu cargo e o sentimento de pertença. No entanto, não consegue evitar perder de vista o objetivo; torna-se mais difícil lidar com qualquer conflito, o que limita o desempenho, não podendo ser utilizado de forma exclusiva, uma vez que a equipa pode interpretá-lo como laxismo. Muito útil para fortalecer relações, mas não tanto em situações de crise ou quando são necessárias instruções claras.

\* Líder democrático: interessado nas opiniões e preocupações dos seus colaboradores, valoriza a opinião deles, o que lhes confere flexibilidade e responsabilidade. Gere bem os conflitos, atenuando as diferenças para promover a harmonia, ao comportar-se como mais um da equipa, em vez de «fazer de chefe». Investe demasiado tempo em consultas à sua equipa, pelo que, por vezes, não é adequado depender tanto dela. Muito útil para gerar consenso ou participação, mas não tanto em situações de crise, perante decisões impopulares ou com opiniões divididas.

\* Líder timoneiro: mais orientado para a consecução dos objetivos e preocupado com o desempenho, marca o ritmo e o rumo, estando demasiado focado no curto prazo. Tem a sensação de ser um líder coach, mas a sua equipa sente-se apenas controlada, uma vez que não se preocupa com as suas necessidades e aspirações, o que acaba por destruir o ambiente. Apesar de acreditar que dá instruções claras, a sua equipa tem de adivinhar o que ele quer, o que gera neles desconfiança nas suas próprias capacidades, sentindo-se à deriva quando o líder está ausente. Muito útil apenas com equipas motivadas e competentes.

\* Líder coercitivo: com maior orientação para a consecução dos objetivos, pensa apenas em que o pessoal sob a sua responsabilidade lhe obedeça cegamente, destruindo a iniciativa. Não delega, nem explica, nem forma, apenas dá feedback negativo, partindo do princípio de que fazer bem as coisas é o ponto de partida. É útil apenas em caso de emergência, perante uma mudança iminente ou perante um conflito com pessoal problemático.

Na última década do século passado, começou-se a falar de outro estilo, o transformacional, mais orientado para a flexibilidade e a participação na organização, através da atribuição de significado ao desempenho. Desta forma, transforma-se os colaboradores, potenciando o desenvolvimento das suas motivações, valores e capacidades, sem se centrar apenas na melhoria do seu desempenho. Ao mostrar-lhes que o seu trabalho tem um propósito para cada um, inspira-os e, ao mesmo tempo, transmite-lhes o seu entusiasmo.

Transforma porque se preocupa com cada um dos seus colaboradores, com as suas diferentes qualidades, capacidades, peculiaridades e necessidades, proporcionando-lhes desafios adaptados a elas; estimula a equipa, pois inovar e sair da «zona de conforto» promove o seu desenvolvimento; deteta as oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e ameaças para delinear um cenário que gere elevadas expectativas; influencia a sua equipa ao gerar confiança através da sua honestidade, empenho e tenacidade, de modo a que segui-lo seja algo natural. Para concluir, nas palavras de Gagné et al (2022): «A liderança transacional, centrada na supervisão, recompensa e sanção, poderá impulsionar a motivação autodeterminada durante crises organizacionais» (p. 12).

## 2.5. A GERÊNCIA INTERMÉDIA NUMA ORGANIZAÇÃO LABORAL

Voltando ao início e à forma como uma organização se estrutura, foi referida a alta direção, responsável máxima pelo sucesso da empresa e encarregada de transmitir a missão, a visão e os valores da mesma ao resto dos colaboradores, para o que conta com o quadro intermédio, tal como salientam Asif, Li, Hussain, Jameel e Hu (2023): «Os supervisores facilitam aos seus subordinados uma comunicação bidirecional ao atuarem como agentes da organização.» (p. 9).

Referia-se também aos quadros intermédios, que, nas palavras de Barrera (2015), «são aqueles trabalhadores de uma empresa que têm pessoas sob a sua responsabilidade (subordinados) e, por sua vez, respondem perante outra pessoa (superiores, chefes, gestores), independentemente do número de subordinados que lhes respondem, da área ou das funções que desempenham.» (p. 60), dos quais se espera que estejam tão alinhados com a organização que convençam o pessoal de base disso, partindo do princípio, por parte da alta direção, de que se encontram muito motivados, porque, entre outros aspetos, não costumam colocar obstáculos às suas ideias e procuram concretizá-las. Conscientes da dificuldade da referida missão, Tyskbo e Styhre (2023) reconheciam que «mover-se nesse terreno intermédio exigia um equilíbrio delicado: responder às expectativas organizacionais da alta direção e alinhar-se com elas e, ao mesmo tempo, orientar aqueles que os seguem e identificar-se com eles a partir de relações sólidas e próximas» (p. 15).

E o pessoal de base, de quem se espera que contribua com o seu esforço para o objetivo comum, que emana da alta direção, mas que chega até eles por intermédio dos quadros médios. Este pessoal é valorizado pela organização, embora esta tenha muito em conta o que Pruneda (2013) observava: «os trabalhadores com cargos de direção apresentam níveis de motivação superiores aos dos indivíduos em outros tipos de cargos» (p. 26).

Se acrescentarmos a afirmação feita por Isasi (2023), em referência aos diferentes modelos de Governo Corporativo, onde destacava a existência de denominadores comuns nos países com maior segurança jurídica e mais avançados, entre os quais figurava: «A inconveniência da participação dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração.» (p. 15), ambas as afirmações levam-nos a perceber que as organizações têm menos expectativas em relação a este grupo no que diz respeito ao envolvimento, motivação e desenvolvimento na empresa, do que em relação ao grupo dos quadros intermédios.

De facto, como salienta Ávila (2017), «A figura do quadro médio tem sido alvo de uma importante evolução desde o início dos anos 70, tendo sido inicialmente vista como agente de controlo organizacional, até ser considerada hoje em dia como agente de mudança» (p. 9). Por tudo isto, ao considerar o quadro médio uma peça fundamental na

engrenagem da organização, parece indispensável conhecer as suas expectativas, para que a alta direção — principal parte interessada no bom funcionamento da empresa — tenha a oportunidade de implementar as medidas necessárias para reter os melhores dentro deste grupo.

No entanto, é necessário ter em conta a circunstância apontada por Mula (2016): «são muitas as pessoas que, nos seus postos de trabalho, estão alinhadas com os objetivos das suas empresas e querem gerar valor, embora se sintam travadas pelo ambiente de trabalho ou porque lhes foi atribuída uma tarefa inadequada» (p. 53). Desta forma, as pessoas ingressam na empresa com elevada motivação, mas esta pode diminuir gradualmente se não existirem políticas de incentivo adequadas, e o que começa por uma situação desagradável acaba por se traduzir na sua frustração e no seu colapso pessoal e profissional.

Para evitar o acima referido, ou contribuir para a erradicação da desmotivação assim que esta surgir, a alta direção tem um papel essencial que se baseia em sete normas: utilizar todos os meios ao seu alcance para se informar sobre a causa que deu origem ao problema, o que deve ser posteriormente corroborado com a pessoa em causa; formar-se uma ideia do que aconteceu; investigar a fundo o motivo da situação; implementar medidas para corrigir essa desmotivação; demonstrar-lhe confiança e otimismo ao longo do processo; e identificar os objetivos de que o colaborador necessita para retomar o ciclo motivacional.

Ainda assim, contando com a boa vontade da alta direção e dos quadros intermédios responsáveis por transmitir o sentimento do pessoal de base, bem como o seu próprio, como afirmava Chiavenato (2009): «Diversos problemas afetam o desempenho das pessoas. Algumas conseguem lidar com esses problemas por conta própria, outras não e tornam-se trabalhadores problemáticos» (p. 447).

No entanto, não é preciso ir ao extremo, pois é mais comum do que parece, já que, como também referia na sua obra o autor citado no parágrafo anterior:

«Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve necessariamente haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas... ativa ou passiva, mas deliberada, para impedir a tentativa da outra parte de alcançar os seus objetivos» (p. 459).

O descrito provoca um dano claramente definido, tal como referido por Mula (2016): «Um mau ambiente de trabalho pode facilitar o surgimento de conflitos interpessoais que, por sua vez, agravam o ambiente... a responsabilidade final pelo ambiente de trabalho recai sobre a direção» (p. 22).

O que foi referido deve ser tido muito em conta por todos os níveis hierárquicos, embora o peso da gestão recaia principalmente sobre a gestão intermédia, com mais pessoal a seu cargo, que poderá seguir conselhos como os de Cembrero, Díez, Gómez, Hernández e Molinos (2017): «entre as medidas para prevenir os conflitos está o de não ocultar os problemas ou dificuldades da organização, a fim de evitar rumores» (p. 69), e os do próprio Ávila (2017), que recordava que um dos objetivos gerais da mediação e da resolução de conflitos é «aceitar o conflito como algo inevitável e habitual, compreendendo que é possível geri-lo de forma eficaz.» (p. 25), em contraposição à tentação que a alta direção tem de evitar o «ruído», procurando a «paz social» com a representação dos trabalhadores.

Sobre isso, Chiavenato (2009) já alertava: «uma política disciplinar bem-sucedida requer muito mais do que um simples procedimento escrito. Requer o empenho de toda a organização, do topo até à base. É este o comportamento que cria um ambiente de trabalho ético» (p. 453), ou, de forma mais contundente, a EXECYL (2012) «Temos de ser justos e solidários uns com os outros, mas é de vital importância poder afastar o trabalhador tóxico, individualista e pouco empenhado (o que não deve ser apenas da responsabilidade dos chefes ou supervisores diretos), porque estes não contribuem nem para o bem-estar dos seus colegas nem para o futuro da empresa.» (p. 18), um aspeto — o de «afastar» — dificilmente executável para as organizações, mas que atesta a clareza de ideias que é necessário ter se se quiser ser produtivo e justo com os restantes colegas, caso nos deparemos com pessoal sob a nossa responsabilidade que, por mais esforços de todo o tipo que os seus chefes façam, não tem intenção de se alinhar com a cultura organizacional e considera que pode dar-se a esse luxo.

Este é o panorama com que, em não poucas ocasiões, se depara a gestão intermédia, que requer, por isso, todo o apoio possível por parte da alta direção, no entendimento do seu papel como responsável por contribuir para o melhor ambiente de trabalho possível, aquele que consiga que toda a sua equipa «remem» na mesma direção, que nenhum dos seus colaboradores fique isolado e que o esforço comum tenha como fruto a produtividade e não o conforto de alguns dos seus membros, entre outras conquistas. E tudo isto porque, como salienta Alemany (2025):

«Há um nível na empresa que não assina a estratégia, mas que a traduz. Que não decide o rumo, mas marca o ritmo. Que não tem um cargo de destaque, mas tem uma influência decisiva sobre o que se faz — ou se deixa de fazer — todos os dias. Essa camada é a dos quadros intermédios. E embora raramente apareçam nos discursos institucionais, são eles que determinam se as pessoas se envolvem... ou se desligam. Se as equipas avançam... ou ficam paralisadas. Se a transformação avança ou se dissolve na tentativa.» (p. 1).

### **3. MÉTODOS E MATERIAIS**

O método seguido consistiu numa investigação quantitativa, utilizando para tal o procedimento definido a seguir, que procura abranger a dispersão da informação relativa à perceção dos quadros intermédios sobre o impacto que o comportamento dos seus superiores tem na sua motivação.

Além disso, trata-se de um estudo exploratório, uma vez que uma investigação deste tipo não é comum, devido ao foco habitual no pessoal de base e na melhor forma de influenciá-lo. Da mesma forma, foram incluídas perguntas sobre liderança, com o objetivo de identificar uma eventual correlação entre a motivação e a satisfação profissional dos quadros intermédios e o estilo de liderança dos seus superiores, bem como verificar se este último poderá ter influenciado o dos primeiros.

Por último, trata-se de um estudo não experimental, uma vez que pretende observar o impacto referido no ambiente de trabalho habitual, sem qualquer manipulação, limitando-se a evocar experiências passadas e sempre partindo da perspetiva do que essas experiências lhes fizeram sentir.

Para avaliar a perceção dos quadros médios das organizações relativamente à sua satisfação profissional e ao estilo de liderança, foi publicado um inquérito online através da aplicação «Google Docs», com o objetivo de obter uma avaliação sobre o assunto,

cujas perguntas foram aprovadas pela Dra. e Diretora do trabalho em que se baseia o presente artigo, Sra. Josefa Elisa López Gómez.

Estima-se que a principal limitação deste estudo decorra do facto de, apesar de o inquérito ter sido lançado a numerosos grupos, o autor considerar que uma boa parte dos inquiridos que responderam pertence à mesma organização que o próprio autor. No entanto, de acordo com a bibliografia consultada para a redação deste artigo, os resultados parecem ser bastante semelhantes aos do resto da sociedade.

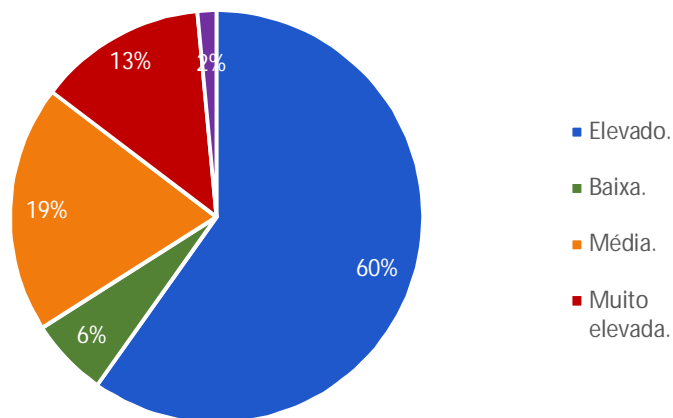
O resultado, detalhado a seguir, conta com uma amostra de 341 quadros médios, pois, embora 27% deles se considerem alta direção, anteriormente eram quadros médios, pelo que puderam responder às perguntas nessa qualidade; o inquérito referido encontra-se na íntegra no Anexo I do trabalho anteriormente citado, onde se encontram todas as respostas que se refletem nas figuras, bem como os elementos positivos e negativos, no que diz respeito à motivação, assinalados por cada um dos inquiridos. A seguir, apresentam-se as perguntas relacionadas com este artigo, com o resultado de cada uma expresso em figuras.

#### 4. RESULTADOS

**Figura 1**

*Resultados da segunda pergunta do inquérito elaborado pelo autor através do Google Docs*

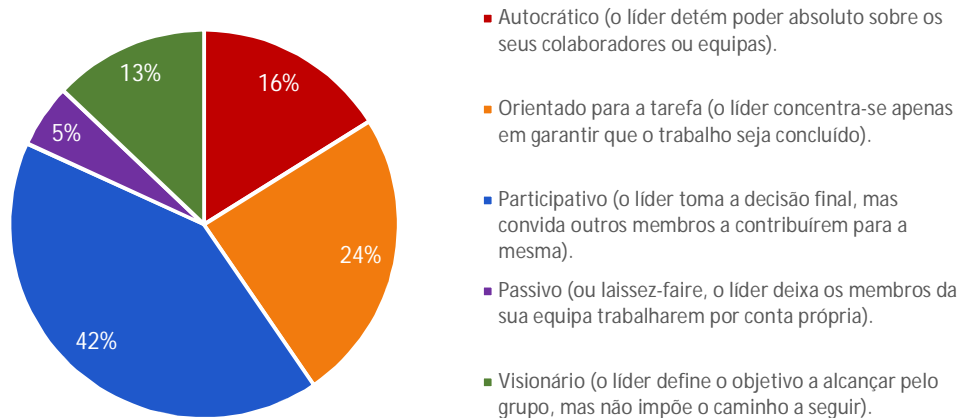
**2.- Fazendo um balanço da sua trajetória profissional, em que medida considera que se situa a sua satisfação profissional?**



**Figura 2**

Resultados da terceira pergunta do inquérito elaborado pelo autor através do Google Docs

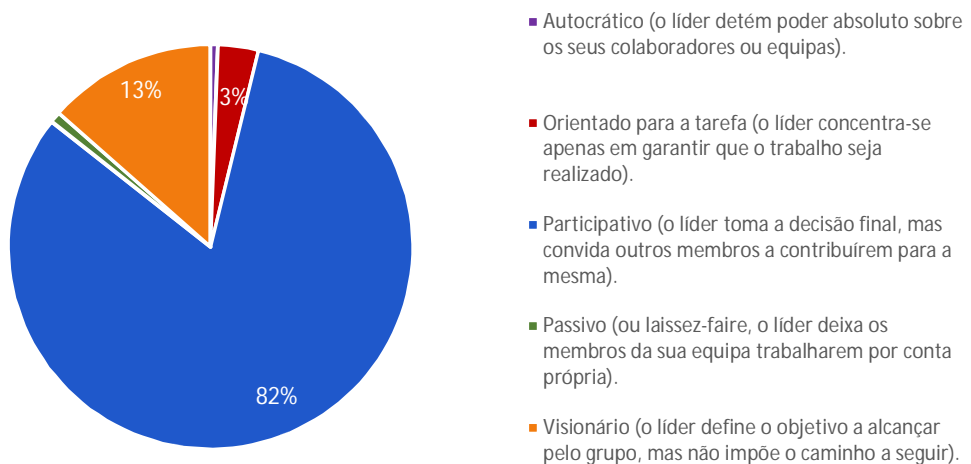
**3.- Fazendo um balanço da sua trajetória profissional, que estilo de liderança costuma identificar nos superiores que teve?**



**Figura 3**

Resultados da quarta pergunta do inquérito elaborado pelo autor através do Google Docs

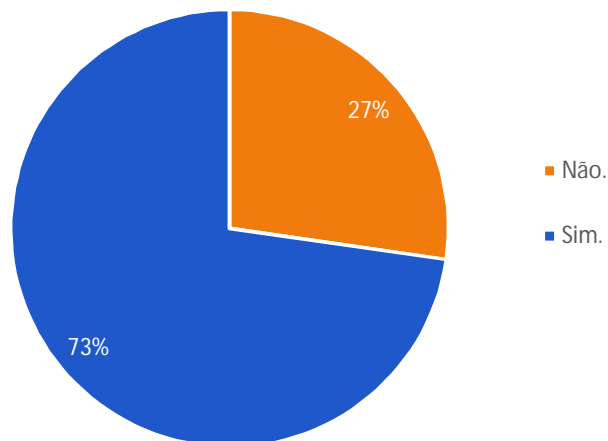
**4.- No que diz respeito ao seu próprio estilo de liderança, qual das seguintes opções considera que o define melhor?**



**Figura 4**

*Resultados da quinta pergunta do inquérito elaborado pelo autor através do Google Docs*

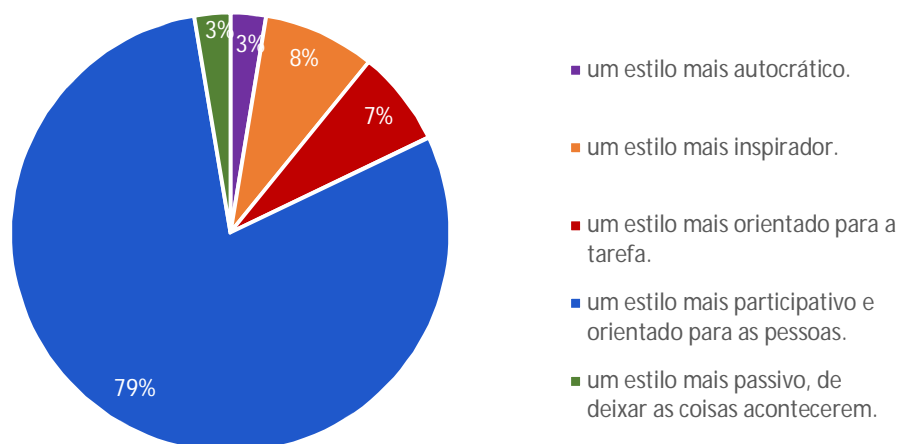
**5.- Notou alguma mudança no seu estilo de liderança pessoal ao longo da sua carreira profissional?**



**Figura 5**

*Resultados da sexta pergunta do inquérito elaborado pelo autor através do Google Docs*

**6.- Se a sua resposta for afirmativa, considere que o seu estilo tem evoluído no sentido de:**



## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, é imprescindível verificar se a hipótese se confirmou: a forma de liderar dos superiores tem uma grande influência na evolução do estilo de liderança dos quadros médios.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, verifica-se que a hipótese se confirmou, uma vez que ficou evidente que os inquiridos, apesar de perceberem os seus superiores com estilos de comando variados, mas na sua maioria participativos (42 %), após o que se verifica uma percentagem nada desprezível de estilos orientados para a tarefa e autocráticos, que somam 40%, nos antípodas dos percebidos como participativos, têm uma perceção do seu próprio estilo de liderança, maioritariamente participativo, com 82% dos inquiridos, o que denota a sua vontade de se afastar da forma como foram liderados. Além disso, quase três quartos da amostra afirmam que o seu estilo de liderança tem vindo a evoluir ao longo do tempo, o que é coerente com o definido anteriormente no quadro teórico, que assim o assinalava, devido à interação com superiores e subordinados.

Prosseguindo com a estrutura do artigo, conclui-se que, por mais recursos materiais que uma organização possua, não terá sucesso se não satisfizer as necessidades do pessoal que a compõe, o qual procura satisfazer as suas próprias necessidades; e, ao rever as teorias da motivação, verificou-se que não deve satisfazer apenas as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também as sociais, de estima e de auto-realização. Por outro lado, o inquérito, enquanto fonte de investigação, em consonância com o quadro teórico, indica que a satisfação profissional dos quadros médios se situa num nível elevado.

E, nesta satisfação, desempenham um papel fundamental tanto aqueles que lideram e lideraram os quadros médios, como o pessoal que está e esteve sob a sua responsabilidade, uma vez que, através do tratamento que lhes dispensaram, influenciaram a forma de tratar os seus subordinados nesse momento e no futuro.

Assim, para manter o referido nível de satisfação entre os quadros médios, ao autor, para além de uma compilação de boas práticas que se enumeram a seguir, não lhe ocorre outra coisa senão que, na sua convicção de que o tratamento socio-laboral dispensado ao pessoal de base, felizmente não tem margem para melhorias, a alta direção e os quadros médios que lideram outros quadros médios devem preocupar-se, não tanto com o resultado ou com a forma como uma situação laboral incompatível com a «paz social» lhes pode prejudicar, mas sim com as necessidades reais dos seus quadros médios, para o que terão de os conhecer melhor, dedicando-lhes mais tempo e procurando uma comunicação eficaz.

Desta forma, os quadros médios, como os inquiridos, descartarão a ideia que muitas vezes têm de que os seus superiores pouco se importam com as tensões sociolaborais que reinam nas equipas, ao considerarem que essa circunstância é algo com que os quadros médios têm de «lidar», que esse é o seu trabalho: aguentar as «caras feias» do pessoal de base, quando estas surgem — uma interação muito nociva para a saúde laboral dos quadros médios e que, evidentemente, não faz parte do seu salário.

É importante que esta situação seja conhecida, uma vez que a alta direção e os gestores que lideram outros quadros médios costumam ignorá-la, dado que estes últimos os tratam bem, seja porque estão mais imersos na cultura organizacional, seja porque têm mais compreensão para com o seu chefe, ou simplesmente porque querem ser promovidos, mas o tipo de fator de stress laboral « » mencionado não costuma afetar nem os gestores que lideram outros gestores de nível médio, nem, evidentemente, a alta direção. Por isso, face à tentação que a alta direção pode ter de considerar que a maioria dos gestores de nível médio não tem capacidade suficiente para liderar, esta poderia refletir sobre o que Alemany (2025) salienta: «Não é uma questão de capacidade, mas sim de foco. O problema da maioria dos quadros médios não é que não saibam liderar, é que o contexto não lhes dá espaço para o fazer e o sistema não lhes reconhece esse esforço.» (p. 2).

Como boas práticas para promover a motivação dos quadros médios, sem pretender ser exaustivo devido à extensão limitada do artigo, apresentam-se as seguintes:

Em primeiro lugar, a comunicação eficaz entre os diferentes níveis da organização deve ser mais fluida do que tem sido até agora; ou seja, o gestor intermédio não pode ter uma expectativa negativa perante uma reunião com o seu superior, por pensar que este só o convoca para lhe dizer o que está errado; o mesmo se aplica ao pessoal de base em relação ao gestor intermédio.

Continuando com a comunicação, os quadros médios recebem formação sobre competências de gestão para melhorar as relações laborais com os seus subordinados, mas não o contrário, o que é considerado muito necessário, uma vez que os novos estilos de liderança podem confundir estes últimos.

Sendo fundamental que a informação proveniente da alta direção seja clara, é imprescindível que chegue primeiro aos quadros médios do que aos colaboradores de base, para que estes não sejam desautorizados e se possa manter o devido respeito mútuo, acima da busca da desejada «paz social» com os sindicatos.

Da mesma forma, é essencial que a alta direção e os quadros que lideram outros quadros médios estejam cientes de que muitas medidas que pretendem implementar na organização são impopulares e que cabe aos quadros médios transmiti-las ao pessoal sob a sua responsabilidade; por isso, devem demonstrar-lhes uma compreensão especial, baseada no conhecimento da dificuldade da sua tarefa e no apoio que lhes prestam face a eventuais obstáculos que o pessoal de base possa colocar.

Ainda assim, é possível que surjam tensões no ambiente de trabalho que o deteriorem, quando o chefe implementar as mudanças exigidas pela organização; e, quando isso acontecer, será essencial que a cadeia de comando identifique os chefes cujos subordinados os questionem, com dois objetivos: se esse chefe tratar o seu pessoal de forma inadequada, terá de ser reorientado, através de formação e, se necessário, atribuindo-lhe outra responsabilidade; mas se o seu comportamento for correto e estiver alinhado com a cultura organizacional, terão de demonstrar a ele e ao pessoal sob a sua responsabilidade a confiança que a organização deposita nele.

Obviamente, é muito difícil descobrir o que aconteceu no seio de uma equipa, mas, dado que o chefe dessa equipa deve ser a pessoa mais bem conhecida pelo seu superior

entre todo o pessoal a seu cargo, este último terá de esclarecer o que se passa na equipa perante uma crise, pelo que é imprescindível que tenha uma visão clara do comportamento do seu subordinado direto. Mas se não o conhece, ou não considerou importante conhecer o seu subordinado direto, ainda tem uma oportunidade de descobrir a verdade por trás da crise da equipa do seu subordinado: realizar uma análise das tensões da equipa, para compreender a dinâmica do conflito e, assim, poder «pôr mãos à obra» para resolver uma crise que, como todas as outras, pode fazer a equipa crescer.

A organização a que o autor pertence dispõe de um procedimento deste tipo, denominado protocolo de estudo de análise de tensões, que pode ser posto em prática em qualquer fase da identificação da tensão, de preferência antes de o conflito eclodir; é solicitado pelo chefe da unidade administrativa da entidade provincial, e é realizado por um psicólogo da unidade administrativa provincial mais próxima e por um responsável da unidade administrativa de origem com uma hierarquia imediatamente superior à do chefe da equipa a avaliar. O órgão elabora um relatório, sob a forma de recomendações, destinado ao chefe da unidade administrativa que o solicitou; estas recomendações não são vinculativas, uma vez que a responsabilidade final é sua, mas abrangem desde a formação e a destituição até à aplicação do Regime Disciplinar ao chefe da equipa ou a qualquer um dos seus membros.

Em qualquer caso, qualquer medida que os superiores possam implementar para que o quadro médio se sinta realmente parte da organização, que tenha o seu lugar nela e que não seja apenas um instrumento, será sempre uma boa prática no que diz respeito à sua motivação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemany, J. (2025). Os 4 perfis mais comuns de quadros intermédios (e o seu impacto na empresa). *LinkedIn, In 7 minutes*. Recuperado de [https://www.linkedin.com/pulse/los-4-perfiles-m%C3%A1s-comunes-de-mando-intermedio-y-su-impacto-alemany-6skwf?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/los-4-perfiles-m%C3%A1s-comunes-de-mando-intermedio-y-su-impacto-alemany-6skwf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via)
- Alemany, J. (2025). Gestores de nível intermédio: Quando «não tens tempo» para liderar. *LinkedIn, In 7 minutes*. Recuperado de [https://www.linkedin.com/pulse/mandos-intermedios-cuando-te-da-la-vida-para-liderar-jordi-alemany-olrf?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/mandos-intermedios-cuando-te-da-la-vida-para-liderar-jordi-alemany-olrf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via)
- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., Hu, W. (2023). Impacto do apoio percebido do supervisor e da interação líder-membro na intenção dos funcionários de deixar em museus do setor público: uma abordagem de mediação paralela. *Frontiers in Psychology*, 14, Artigo 1131896. Recuperado e traduzido pelo autor a partir de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Aunin, J., Lüde, P., Sander, I., Vogel, R., Wiesner, J. (2024). Liderança ética percebida e resultados dos seguidores no setor público: o efeito moderador da necessidade de autonomia dos seguidores. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986-1013. Recuperado e traduzido pelo autor a partir de <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>
- Ávila, R. (2017). *Motivação nos quadros intermédios* (TFM). Universidade das Ilhas Baleares, Maiorca (Espanha).
- Barrera, J.C. (2015). *Os quadros médios e a sua satisfação profissional* (Trabalho de Final de Licenciatura). Universidade Pontifícia Católica de Valparaíso, Valparaíso (Chile).
- Branham, L. (2005). 7 razões ocultas pelas quais os funcionários se vão embora. *Resumos de líderes*. Recuperado de <https://www.bqm.com.pe/libros/7%20razones%20ocultas%20por%20las%20que%20los%20empleados%20se%20van.pdf>
- Cembrero, D., Díez, M.A. et al (2017). Boas práticas na promoção da saúde mental em ambientes de trabalho. *FEAFES VALLADOLID «El Puente»*. Obtido em <https://consaludmental.org/publicaciones/Buenas-practicas-salud-mental-entornos-laborales.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão do Talento Humano*. Cidade do México, México: McGraw-Hill Interamericana. 3.<sup>a</sup> edição.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestão de recursos humanos: o capital humano das organizações*. Cidade do México, México: McGraw-Hill Interamericana. 9.<sup>a</sup> edição.
- Dimitrova, I. (2017). *Plano de motivação laboral na empresa CHG* (Trabalho de Final de Curso). Universidade Politécnica de Valência, Alcoi (Espanha).

- Döring, M., Pihl-Thingvad, S., Vogel, R. (2025). É hora de redescobrir a liderança orientada para as tarefas? Um estudo com múltiplas fontes e desfasamento temporal sobre liderança e bem-estar em empregos da função pública. *Public Management Review*, 27(6), 1675-1700. Recuperado e traduzido pelo autor a partir de <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631>
- EXECYL (2012). Como melhorar a motivação e o empenho dos trabalhadores? 5 empresas. 5 realidades. *Fundação EXECYL*. Obtido em <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.%20EXECyL.Motivacion.Casos.pdf>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Compreender e moldar o futuro do trabalho com teoria da autodeterminação. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. Recuperado e traduzido pelo autor a partir de <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Goleman, D. (2002). *O líder ressonante cria mais*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Guzmán, P., Olave, S. (2004). *Análise da motivação, incentivos e desempenho em duas empresas chilenas* (Trabalho de Final de Curso). Universidade do Chile, Santiago (Chile).
- Isasi, L. (2023). *Manual sobre a qualidade na organização*. Centro Universitário da Guardia Civil. Aranjuez (Espanha)
- Lescano, L. (2016). Como fortalecer o ambiente e a cultura de serviço através da liderança de serviço dos quadros intermédios: estudo de caso numa empresa multinacional. *Revista Empresa e Humanismo*, vol. XX, n.º 1/2017, 65-96.
- López, J.E. (2024). *Manual sobre a Descoberta e Gestão do Talento*. Centro Universitário da Guardia Civil. Aranjuez (Espanha).
- Maldonado, L.C., Quevedo, L.M. (2007). *Motivação Laboral* (Trabalho de Final de Curso). Universidade da Sabana, Chía (Colômbia).
- Mula, L.M. (2016). *A motivação do trabalhador na empresa* (Trabalho de Final de Curso). Universidade Miguel Hernández de Elche, Elche (Espanha).
- Pascual, J.L., López, J.L., Parrilla, A. (2023). Experiência do colaborador: modelo de gestão de pessoas na economia do conhecimento. *Revista Científica Lógos do Centro Universitário da Guardia Civil*, Vol. 1/23, 169-193.
- Peña, C. (2015). A motivação no trabalho como ferramenta de gestão nas organizações empresariais (Trabalho de Final de Curso). Universidade Pontifícia de Comillas, Madrid (Espanha).
- Pruneda, G. (2013). Determinantes e evolução da motivação dos trabalhadores num contexto de crise económica. O caso da Espanha. *Papers 2014*, vol. 99/1, 41-72.

Tyskbo, D., Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Explorando as complexidades da liderança dos gestores intermédios no setor público. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569. Recuperado e traduzido pelo autor a partir de <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>