

**ISCTE  IUL**  
**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

**Departamento de Economia Política**

**A COEXISTÊNCIA DA AUTONOMIA E DA AUTORIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DE CHEFIAS**

**INTERMÉDIAS**

Maria de Fátima Gonçalves Pereira Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Prof<sup>a</sup> Doutora Helena Lopes, Professora Associada (com Agregação) do ISCTE – Instituto  
Universitário de Lisboa

Julho 2020

## **AGRADECIMENTOS**

*O quão feliz é uma pessoa depende da profundidade de sua gratidão.*

John Miller

*À Professora Helena Lopes*

*A todos os Professores do Mestrado*

*Às colegas de turma*

*Aos colegas e chefias do trabalho*

*Aos amigos*

*A toda a minha família*

*last but certainly not least*

*Aos meus filhos*

*Aos meus pais*

O meu profundo reconhecimento pela confiança e pela força de cada um de vós.

**MUITO OBRIGADA!**

## **RESUMO**

A relação entre a autonomia e a autoridade em contexto organizacional é complexa: se por um lado se espera que os indivíduos desempenhem as suas funções com autonomia, por outro é-lhes pedido obediência à autoridade em que estão alocados. Complexidade que ganha relevo pela inquestionável existência de ambas (co-existência), devido ao respetivo contributo positivo para a organização.

O presente estudo explorou o modo como cada um dos fenómenos é valorizado por pessoas que são simultaneamente indivíduos que exercem autoridade e indivíduos que estão sujeitos à autoridade, mas que beneficiam de bastante autonomia. O recurso à pesquisa qualitativa, com entrevista a 15 pessoas que exercem no seu dia-a-dia profissional a função de chefia intermédia, permitiu identificar as dimensões do trabalho que os entrevistados enquanto autoridade esperam que os seus subordinados desempenhem com autonomia, mas também, e em particular, as dimensões/circunstâncias em que a autoridade é, mais do que aceite, desejada pelos entrevistados enquanto subordinados autónomos.

Rompendo com a abordagem mais frequente na literatura, que parte do pressuposto da existência de um conflito entre autonomia e autoridade, o estudo clarificou que os indivíduos que exercem autoridade esperam que os seus subordinados usem a sua autonomia para adequar as várias dimensões do seu trabalho à dinâmica da organização. Por sua vez, os subordinados autónomos desejam que as chefias exerçam a sua autoridade, sobretudo, em situações de incerteza, de conflito, ou em situações sensíveis.

**Palavras Chave:** Autonomia, Autoridade, Indivíduo Autónomo, Contexto Organizacional

**JEL:** M12, M54

## **ABSTRACT**

The relationships between autonomy and authority in organisational contexts are complex: on the one hand, individuals are expected to perform their functions with autonomy, on the other hand, they are required to obey whatever authority they report to. Such complexity takes on unquestionable relevance given their mutual existence (coexistence) within the scope of positively contributing towards the respective organisation.

This study explores the ways in which each facet is valued by persons who simultaneously hold positions exercising authority while nevertheless remaining subject to authority within the framework of substantial autonomy. Recourse to qualitative research, with interviews of 15 persons who, in their professional daily lives, engage in intermediate management roles, enabled the identification of the working dimensions that these respondents as authority expected their subordinates perform with autonomy, and, in particular, the dimensions/circumstances under which authority becomes not only accepted but also actively desired by otherwise autonomous subordinates.

Breaking with the most common approach in the literature, which assumes the existence of conflict between autonomy and authority, this study clarifies how individuals exercising authority expect their subordinates to adapt the various dimensions of their work to the prevailing organisational dynamic. In turn, autonomous subordinates seek the intervention of their bosses, for example in situations of uncertainty, of conflict or when faced by sensitive issues.

**Keywords:** Autonomy, Authority, Autonomous Action, Organisational Context

**JEL:** M12, M54

## ÍNDICE

Introdução.....	1
I. Autonomia e Autoridade - Enquadramento Geral .....	3
I.1 Autonomia – Diferentes Abordagens Conceptuais .....	3
I.1.1 A Pessoa Autónoma .....	4
I.1.2 Os Efeitos da Autonomia.....	5
I.2 Autoridade e Legitimidade .....	6
I.2.1 A Aceitação da Autoridade .....	7
I.2.2 Diferentes Tipos de Autoridade.....	8
I.2.3 A Diferença entre Autoridade e Poder .....	10
II. A Autonomia em Contexto Organizacional.....	12
II.1 A Noção de Autonomia no Trabalho.....	12
II.2 Os Efeitos da Autonomia no Trabalho .....	13
II.3 As Dimensões da Autonomia .....	15
III. A Autoridade em Contexto Organizacional.....	18
III.1 A Questão da legitimidade .....	18
III.2 Quando e Como Delegar .....	19
III.3 O Papel da Autoridade.....	20
IV. Metodologia .....	22
IV.1 Método.....	22
IV.2 Escolha de Participantes .....	22
IV.3 Recolha de Dados .....	24
IV.4 Análise de Conteúdo.....	25
V. Apresentação e Análise dos Resultados.....	27
VI. Discussão de Resultados .....	34
Conclusão .....	39
Referências Bibliográficas .....	41

## **Índice de Tabelas**

<i>Tabela 1- Perfil dos Entrevistados</i> .....	24
<i>Tabela 2 - Dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia (corresponde aos indicadores no Anexo 8 – o que disseram enquanto indivíduos que exercem autoridade).</i> .....	28
<i>Tabela 3 - Dimensões do trabalho em que a autoridade, mais do que aceite, é desejada por indivíduos subordinados autónomos (corresponde aos indicadores no Anexo 8 – o que disseram enquanto subordinados autónomos).</i> .....	32

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1- Motivating Potential Score (MPS)</i> .....	16
---	----

## **Índice de Anexos**

<i>Anexo 1- Guião para entrevistas</i> .....	45
<i>Anexo 2 - Transcrição da entrevista D</i> .....	46
<i>Anexo 3 - Transcrição da entrevista E</i> .....	49
<i>Anexo 4 - Transcrição da entrevista I</i> .....	51
<i>Anexo 5 - Transcrição da entrevista J</i> .....	54
<i>Anexo 6 - Transcrição da entrevista K</i> .....	57
<i>Anexo 7 - Transcrição da entrevista O</i> .....	59
<i>Anexo 8 - Análise de conteúdo</i> .....	62

## INTRODUÇÃO

A relação entre autonomia e autoridade é complexa ou mesmo, aparentemente, antagónica. Enquanto a autonomia é caracterizada pela autodeterminação e independência do indivíduo, que deverá ser capaz de resistir a pressões sociais (Burchardt, 2012) e de ter os recursos para tal resistência, a autoridade é o direito de comandar e, como tal, o direito de ser obedecido (Wolff, 1970). Ao existir uma relação de subordinação entre uma autoridade e outra pessoa, todas as ordens que a autoridade dê a essa mesma pessoa configuram uma razão para agir que se sobrepõe às razões para agir que o subordinado possa ter (Raz, 1986).

Por um lado, existem inúmeros estudos que salientam os benefícios da autonomia quer para o indivíduo como para a sociedade (Lopes, 2014), mas, por outro lado, é um facto que nas várias vertentes da vida social, nomeadamente, na vida familiar, escolar e profissional, a autoridade é notoriamente indispensável. Esta inevitável coexistência realça a complexidade da relação entre as duas variáveis.

Se o foco for o contexto organizacional, onde predomina um sistema de relações em que o uso dos recursos é forçosamente decidido pelos gestores (Cunha, 1999), poder-se-á ainda falar da existência de uma contradição, visto que a prevalência de ambas, autonomia e autoridade, mais do que inquestionável, é valorizada. Com efeito, se é certo que a autoridade prevalece, já que as decisões são tomadas por alguns indivíduos e realizadas por outros (Arrow, 1974), também é um facto, segundo os Relatórios da Hays (2019), que são os próprios empregadores a valorizar a autonomia no trabalho, isto é, a liberdade que o indivíduo tem para determinar as suas próprias ações (Cunha, 1999).

Quanto ao contributo de cada uma delas, tal como acontece a nível social, ambas são reconhecidas, cada uma por si só, pela sua contribuição positiva para a organização: a autonomia tem efeitos positivos na satisfação e na motivação intrínseca, logo na performance e nos resultados da organização (Hackman & Oldham, 1975); as relações de autoridade são indispensáveis na gestão de comportamentos (McMahon, 1994), já que ao contexto organizacional está subjacente a ideia da existência de atividades coletivas e coordenadas, com o intuito de se alcançar objetivos, também eles coletivos (Cunha, 1999).

Estudar a coexistência da autonomia e da autoridade em contexto organizacional representa, pelo exposto, um desafio e um elevado contributo para a elaboração de uma dissertação de mestrado. Sendo inquestionável não só a presença como a valorização de ambas em contexto

organizacional, o presente trabalho teve como objetivo explorar como os indivíduos que exercem autoridade, assim como os indivíduos subordinados que beneficiam de um elevado grau de autonomia, autodeterminação e independência (Burchardt, 2012), percebem o papel uns dos outros. Quando a autoridade, no papel de empregador, valoriza a contratação de indivíduos autônomos, fica implícito que espera que esses indivíduos se assumam como seres deliberantes, tal como Wolff (1970) define um indivíduo autônomo. Adicionalmente, os próprios contratados, enquanto indivíduos autônomos, devem esperar exercer a sua atividade profissional com autonomia, mas também sabem, de antemão, que estarão sujeitos a uma autoridade.

Neste sentido, o presente trabalho visou analisar o que cada uma das partes, indivíduos que exercem autoridade e indivíduos subordinados autônomos, esperam da outra, e teve, por isso, dois contributos, ou objetivos específicos: 1) identificar as dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia. As dimensões da autonomia estão identificadas pela literatura como envolvendo i) o método de trabalho, ii) o planeamento do trabalho; iii) a capacidade do indivíduo em influenciar o critério usado para avaliar a sua performance, ou seja, os critérios de qualidade da função exercida (Breugh, 1985). No entanto, neste primeiro contributo pretendeu-se, mais do que validar o contributo da literatura, identificar possíveis limites dentro de cada dimensão, identificar situações, dentro ou para além dessas dimensões, em que a autoridade nas organizações espera que os indivíduos resolvam autonomamente; 2) identificar em que dimensões / situações do trabalho a autoridade é, mais do que aceite, desejada por indivíduos subordinados autônomos. Sabendo-se que o indivíduo autônomo está habilitado para agir de acordo com os seus próprios valores (Burchardt, 2012), pretendeu-se explorar em que situações esse indivíduo, mais do que aceitar a autoridade, acaba por a desejar.

Atendendo à complexidade da problemática, optou-se por basear o estudo empírico em métodos qualitativos. Mais especificamente, dada a tematização do assunto, optou-se por realizar entrevistas a indivíduos com elevada sensibilidade sobre as duas variáveis, autonomia e autoridade, isto é, chefias intermédias. As chefias intermédias exercem simultaneamente os dois papéis, o de autoridade e o de indivíduo autônomo, pelo que estarão mais habilitadas para perceberem as duas dimensões pretendidas. Na elaboração da pesquisa qualitativa, optou-se ainda por não se partir de nenhum dos pressupostos presentes nalguma literatura, nomeadamente, a existência de conflito entre ambas, ou valorização dos contributos positivos de cada uma, mas antes por deixar em aberto qualquer resultado.

## I. AUTONOMIA E AUTORIDADE - ENQUADRAMENTO GERAL

### *I.1 AUTONOMIA – DIFERENTES ABORDAGENS CONCEPTUAIS*

O conceito de autonomia está associado ao poder de se governar por leis próprias, à faculdade de se governar por si mesmo. A própria origem etimológica da palavra é uma junção de αὐτο-, auto-, de si mesmo + νόμος, nomos, lei, ou seja, aquele que estabelece suas próprias leis. `

O conceito de autonomia é encontrado, por exemplo, na filosofia, em particular na moral de Kant, sendo definido como a capacidade de agir apenas de acordo com leis criadas pela própria razão, que apesar de serem diferentes das outras, não são necessariamente incompatíveis com elas. Em ciência política, a autonomia de um governo ou de uma região pressupõe a elaboração das suas próprias leis e regras sem interferência de um governo central nas tomadas de decisões. Na educação, a autonomia do estudante traduz-se pela sua capacidade em organizar os seus estudos, em gerir eficazmente o seu tempo de dedicação à aprendizagem e em escolher de forma eficiente as fontes de informação disponíveis.

Numa revisão de literatura constatou-se que o conceito de autonomia já recebeu diferentes abordagens, tendo sido considerado, nomeadamente, um “ideal de autocriação”, em que o bem-estar do indivíduo autónomo resulta das suas próprias opções a nível de objetivos e relacionamentos (Raz, 1986), uma necessidade psicológica básica (Deci & Ryan, 2008), um indício de autorregulação (Lopes, 2014), uma dimensão chave de orientação empreendedora (Lumpkin, 2009) ou uma consequência da cultura em que se insere o indivíduo (Markus, 2010).

A autonomia poderá, pois, ser definida como a capacidade e a liberdade de escolha que o indivíduo tem em decidir como vai levar a efeito as suas ações a partir de uma decisão moral e com base numa reflexão sobre motivos, valores e consequências, estando associada à ideia de autodeterminação no estabelecimento e alcance dos objetivos, implicando um certo grau de autoconhecimento (Raz, 1986). A autonomia é o grau de escolha e controlo que uma pessoa tem em áreas chave da sua vida (Burchardt, 2012), é um indicador da regulação comportamental, isto é, se uma dada ação é regulada / determinada pelo próprio ou se por contingências externas (Lopes, 2014).

Para a *Self-Determination Theory* (STD), uma corrente teórica focada nas questões relacionadas com o desenvolvimento da personalidade, a autorregulação, as necessidades psicológicas universais, entre outros, a autonomia tem o seu primeiro significado etimológico de autogovernança, sendo considerada uma necessidade psicológica básica, juntamente com

competência e afinidade, com efeitos a nível do bem-estar, e subsequentemente, uma característica central para um funcionamento saudável do indivíduo; o nível de autonomia é a chave para se perceber a qualidade da autorregulação comportamental. (Ryan & Deci, 2006). A autonomia é por isso uma fonte de energia para a ação, já que a energia para agir tem origem direta ou indiretamente nas necessidades psicológicas (Deci & Ryan, 2008).

Como argumentado por Burchardt (2012), poder-se-á dizer que a conceptualização de autonomia engloba três componentes: 1) autorreflexão; 2) tomada de decisão ativa ou delegada; 3) ampla variedade e opções de alta qualidade.

### *1.1.1 A Pessoa Autónoma*

O indivíduo autónomo é autodeterminado e independente, capaz de resistir a pressões sociais, de pensar e de agir de certa forma, de regular o seu próprio comportamento a partir do seu interior e de fazer uma avaliação de si próprio (Burchardt, 2012). Os indivíduos autónomos procuram os seus próprios objetivos e as suas próprias relações (Raz, 1986). Ser autónomo exige autodeterminação, autorregulação e autoconhecimento (Ryan & Deci, 2006).

Uma pessoa autónoma assume as responsabilidades das suas ações, nomeadamente quando tenta determinar o que moralmente deve fazer, assumindo-se como um agente deliberante. Assumir responsabilidades não significa fazer sempre o que é certo, mas antes que não negligencia o dever de fazer o que é certo (Wolff, 1970). Ser autónomo é opor-se a uma vida de escolhas coercivas, a pessoa autónoma é em parte autora da sua vida, uma vida autónoma distingue-se não pelo que é, mas por como veio a ser (Raz, 1986). Mais do que se sentirem pressionadas ou constrangidas, as pessoas autónomas são motivadas pelos valores e interesses pessoais, sentindo-se livres para expressar o que realmente são (Legault, 2017), ser autónomo é ter a habilidade de agir de acordo com os seus próprios valores (Burchardt, 2012).

É, contudo, de salientar, que ser autónomo não implica abdicar de influências externas, pressões ou ordem de ação, desde que a pessoa concorde totalmente com ou aprove em fazê-lo (Ricoeur, cit in Ryan & Deci 2006). Uma pessoa pode ser autodeterminada enquanto age de acordo com uma exigência externa, ou depois de receber um conselho, desde que o conselho seja dado com o seu consentimento e concorde com ele (Burchardt, 2011), a pessoa autónoma regula o seu comportamento a partir da reflexão sobre as possibilidades e escolhas que poderão interessar, tendo em conta as contingências socio-ambientais (Ryan & Deci, 2006).

Ser autónomo é, em suma, ter o poder de determinar quais os atos e as experiências a levar a efeito, envolvendo: i) habilidades mentais apropriadas para formar propósitos com suficiente complexidade e planejar a sua execução, implicando o mínimo de racionalidade; ii) a existência de um leque apropriado de opções, em que a construção da própria vida recai na opção entre o caminho da autorrealização ou a rejeição da mesma; iii) independência, ficando menos sujeita a situação de coerção ou manipulação, logo menos subjugado à vontade de outrem (Raz,1986).

### *1.1.2 Os Efeitos da Autonomia*

Os efeitos positivos da autonomia são amplamente reconhecidos na literatura. Para a *Self-Determination Theory*, a autonomia está fortemente relacionada com a autoestima, com o bem-estar, logo com o desempenho eficaz em contexto social (Deci & Ryan, 2000). A satisfação da necessidade de autonomia é essencial para o desenvolvimento psicológico saudável, para a integridade e bem-estar (Deci & Ryan, 2000), a experiência da autonomia promove a autoestima e a motivação intrínseca, levando, por sua vez, a pessoa a envolver-se em atividades sociais e de voluntariado (Lopes, 2014). A autonomia tendo efeitos positivos quer no próprio indivíduo como na sociedade no seu todo, contribui para o bem-estar, para a criatividade, a integração social e para uma melhor qualidade dos relacionamentos, facilitando a intimidade e os resultados que lhe estão associados (Ryan & Deci, 2006).

Contudo, Schwartz (2000) argumenta que a autonomia, a autodeterminação e liberdade podem tornar-se excessivas, e, quando tal acontece, podem ser experimentadas como um tipo de tirania. Schwartz (2000) justifica a sua teoria pelo facto que, atualmente, sobretudo na sociedade americana, um elevado número de pessoas pode ter o tipo de vida que pretende, quer devido à existência de uma oferta quase ilimitada de bens materiais, como à possibilidade de mobilidade de carreiras, quer a nível de tipo de carreira como de mobilidade geográfica. Apesar de se esperar um maior índice de bem-estar, a cultura americana tem-se tornado mais individualista e com um aumento explosivo de pessoas com depressão.

Por outro lado, pode-se dizer, de acordo com a investigação levada a efeito por Markus (2010) sobre se escolha é significado de liberdade e bem-estar, que os efeitos da autonomia dependem em alguma medida do contexto em que se insere o indivíduo. Se nas sociedades ocidentais a capacidade de escolha é vista como essencial para o bem-estar, sendo considerada não só o motor para a independência como a marca da independência, há sociedades onde as pessoas são vistas como entidades interdependentes, assumindo a responsabilidade não pelo seu bem-estar,

mas pelo bem-estar umas das outras. Nestas sociedades, as relações sociais, o cumprimento de regras, normas e obrigações, são mais valorizadas do que a autoexpressão.

No entanto, e apesar das diferentes abordagens, a autonomia é considerada uma necessidade fundamental humana, transversal e universal de desenvolvimento e essencial para o pleno funcionamento e saúde mental dos indivíduos e funcionamento ideal de organizações e culturas (Deci & Ryan, 2000). O que conta para o bem-estar é em grande medida determinado pelas próprias ações, o que pressupõe uma escolha livre ou deliberada das opções. Assegurar o bem-estar não é atender a projetos de uma forma forçada, a menos que os abracemos voluntariamente (Raz, 1986).

## ***1.2 AUTORIDADE E LEGITIMIDADE***

A autoridade, “a simples forma de liderança institucionalizada” (Friedrich, 1974), é o direito de comandar e, como tal de ser obedecido (Wolff, 1970), implicando a submissão de uma pessoa a outrem ou a um conjunto de regras de forma voluntária, por se acreditar que há uma razão que sustenta tal autoridade (Raz, 1986). Autoridade é a “força exercida ou capaz de ser exercida com a aprovação geral dos interessados” (Friedrich, 1974), implicando abdicar ou suspender as próprias razões, que são substituídas pelas diretivas da autoridade (McMahon, 1994).

É sabido que no quotidiano de um qualquer indivíduo, no geral, existem várias relações de autoridade/ submissão, podendo-se destacar como as mais comuns: na família, a autoridade dos pais sobre os filhos; na escola, do professor sobre os alunos; na religião, do chefe de igreja sobre os fiéis; no emprego, do empresário sobre os funcionários. Surge então a questão da legitimidade da autoridade, já que esta significa que algo, e, em particular uma regra, é o certo, nomeadamente, para aqueles que lhe estão sujeitos.

Numa revisão de literatura, constata-se que o reconhecimento de autoridade como legítima é controverso. Wolff (1970) defende que reconhecer a autoridade de alguém não é fazer o que ela diz, mas sim porque ela o diz. O foco deve estar em quem dá a ordem e não na ordem em si, sendo absolutamente necessário reconhecer e aceitar que essa pessoa ou entidade tem de facto o direito a exercer essa autoridade. McMahon (1994) acrescenta que a autoridade consiste num mecanismo cognitivo: os subordinados tomam as diretivas da autoridade como razões preferências para a ação, i.e., as diretivas da autoridade não são tidas em conta juntamente com outras razões, mas impõem-se a qualquer outra razão.

Adicionalmente, e reforçando a controversa, enquanto que para Peabody (sd) o conceito de autoridade tem de forma implícita a noção de legitimidade ou de santificação ética, para Bakunin (1871) a autoridade nunca é legítima, porque o ser humano obedece às leis naturais porque ele as reconhece como tais, e não porque elas foram impostas a ele por um poder externo qualquer, seja ele divino ou humano, coletivo ou individual. Friedrich (1974), por sua vez, considera que pode haver autoridade sem legitimidade, dando o exemplo de Stalin cujas palavras e ações eram altamente autoritárias para os seus seguidores, mas a quem não era reconhecida legitimidade. Por outro lado, nem sempre se pode considerar a autoridade como poder legítimo, isso pelo facto de o poder legítimo nem sempre possuir autoridade, o que se verifica, por exemplo, quando se aproxima uma revolução (Friedrich, 1974), uma vez que pode haver uma simples imposição de vontade sem o intuito de se estabelecer um vínculo de obediência para com o submetido (Raz, 1986).

Tal como defendia Max Weber a legitimidade é subjetiva, defendendo que o problema da legitimidade como conceito existe só nas mentes dos seguidores, i.e., nas suas crenças e opiniões, dando como exemplo os líderes carismáticos, cujo carisma é-lhes dado pelos seguidores (Rogeyro, 1998).

### *1.2.1 A Aceitação da Autoridade*

Estando, como já referido, inerente ao conceito de autoridade a aceitação / obediência de uma forma voluntária, surge inevitavelmente a questão sobre o que leva as pessoas a aceitarem a autoridade, já que a aceitação da autoridade implica a abdicação dos próprios julgamentos, deliberações ou razões, ou seja, tomar as diretivas recebidas como um guia para ação obedecendo a 3 fases: a) Y tem autoridade; b) Y decreta que X é para fazer A c) Então, X deve fazer A (Raz, 1986).

Segundo Wolff (1970), a razão mais comum que leva a aceitação da autoridade é a tradição, as pessoas sempre estiveram submetidas a um superior e, como tal, consideram que há uma razão que o justifique e que será benéfica para todos. Huemer (2019) reforça o benefício coletivo, argumentando que à autoridade está associada uma componente moral, por ser benéfica para todos. De facto, num Estado democrático a autoridade é legitimada pela perceção da garantia da justiça e equidade para todos os cidadãos (Christiano, 2004). Raz (1986) salienta que embora as diretivas oficiais impeçam a ação pela vontade própria, a autoconfiança é preservada, já que é o próprio julgamento que reconhece a autoridade.

Outras possíveis respostas são apresentadas por Friedrich (1974), nomeadamente: a idade, um jovem deve obedecer pelo facto de X ser mais velho, por exemplo, ser seu pai, tratando-se de uma resposta em termos de status ou de hierarquia; a crença religiosa, em que uma pessoa deverá obedecer porque Deus assim comandou; interesse e vantagem em cumprir, X dará um presente a uma pessoa ou até a nomeará sua herdeira; emoções pessoais e de lealdade, X gosta de uma pessoa e como tal cumpre o que ela diz; o cumprimento da lei, tratando-se da resposta em termos da lei e das consequências de desobedecer a ela, as sanções.

No entanto, Bartling (2013) toca num ponto sensível da autoridade ao reconhecer que a autoridade pode originar um fenómeno considerado desumano, tal como a história o tem demonstrado, i.e., a exploração humana. É sabido que os indivíduos que exercem autoridade são por vezes tentados a ser exploradores, aproveitando a oportunidade para explorar subordinados em prol dos seus próprios benefícios.

Diferentes perspetivas são ainda de forma sucinta referidas por Raz (1986): a perspetiva anarquista, que se opõe à autoridade por considerar que esta implica a rendição do julgamento individual; a interpretação minimalista defende que quem está interessado em obedecer não tem os seus próprios julgamentos sobre a performance das ações requeridas; a perspetiva maximalista considera que uma autoridade é legítima apenas se houver razões suficientes para a aceitar, ou seja, as razões apresentadas deverão ser claras e suficientes, para que sejam seguidas, independentemente do mérito das mesmas; para outros teóricos, aceitar a legitimidade da autoridade é simplesmente aceitar que quaisquer que sejam outras razões para determinada ação, a requerida pela autoridade é a razão principal para o alcance da performance desejada.

### *1.2.2 Diferentes Tipos de Autoridade*

Max Weber faz a distinção de três "tipos ideais" de autoridade, a que chama de poder legitimado. Qualquer um desses tipos implica estádios mais ou menos avançados de institucionalização, situações de obediência voluntária e aceitação dos comandos públicos como válidos, para além do reconhecimento da legitimidade da forma dominante (Rogeyro, 1998):

- *Autoridade Carismática* – É um tipo de devoção a um líder, pelas suas características pessoais, por exemplo, um específico ou excecional ato de heroísmo, ou um carácter exemplar. Considerando que as qualidades da liderança carismática são decisivamente subjetivas, variam

consoante as percepções individuais dos submetidos ao domínio, Weber reconhece existir como que um culto da personalidade do líder, cujo aparecimento em público tem efeitos de “hipnose coletiva”. Sendo o carisma uma qualidade intransmissível, este tipo de autoridade tem como principal problema a sucessão.

- *Autoridade Tradicional*: o poder do que sempre existiu – tradição é entendida por Weber como a transmissão histórica de regras específicas, concretas, imutáveis, referentes ao acesso, origem ou exercício do poder, sendo, por isso, uma forma de processo de legitimação. Este tipo de autoridade fica em perigo quando o seu detentor tende a ultrapassar a margem aceitável de interpretação e adaptação contida no costume. Por outro lado, o sistema tradicional e tendencialmente estável é também tendencialmente pouco intenso no tocante as relações entre senhor e súbditos.

- *Autoridade Legal-racional*: trata-se da constituição de um sistema legal, composto e legitimado por normas públicas de conduta escritas, gerais e abstratas, impessoais e tipificadas. O poder aqui alicerçado é um governo de leis, e não de homens, garantindo uma igualdade de tratamento e de obediência. As normas são, em regra, colocadas numa relação hierárquica que engloba diversos processos internos, nomeadamente o de renovação, revogação e criação legislativa.

Por sua vez, McMahon (1994) faz uma distinção diferente, apesar de considerar também 3 tipos distintos de autoridade:

- *E-authority, ou autoridade do conhecimento* – resulta da detenção de informação, da vantagem de conhecimento que uma parte tem relativamente a outra, acreditando esta que a diretiva é acertada e seguindo-a voluntariamente. Um detentor de *E-authority* é alguém que é considerado como um especialista, um perito, em algum campo.

- *P-authority ou promessa de obediência* - Se alguém promete obedecer à diretiva de outrem, a promessa torna-se numa razão antecipada para cumprir, independentemente das razões e julgamentos do indivíduo no momento do cumprimento.

- *C-authority, ou autoridade de gestão/Cooperação* – deriva do facto de que a gestão facilita a cooperação entre indivíduos com objetivos e crenças divergentes. *C-authority* envolve o cumprimento das diretivas, consideradas como razão preferencial para agir por beneficiar não só cada um, como todos os membros do coletivo.

Enquanto *E* e *P-authority* são uma relação bilateral, *C-authority* assume um carácter coletivo. Apesar de *E* e *P-authority* também permearem o ambiente de trabalho, a *C-authority* é a mais prevalente forma de autoridade nas organizações de trabalho. A *C-authority* não é mais do que um acordo coletivo institucional, cuja justificação é facilitar a cooperação entre pessoas com objetivos diferentes (McMahon,1994). McMahon (1994) argumenta que a *C-authority* é mais forte tanto do que a *E-authority* ou do que a *P-authority*, já que a necessidade de cooperação humana é mais abrangente do que a necessidade de conhecimento ou de assumir compromissos. A *C-authority*, por contribuir para um benefício mútuo, de ambas as partes, prevalece sobre os outros dois tipos de autoridade em contexto organizacional.

### *1.2.3 A Diferença entre Autoridade e Poder*

Tanto à autoridade como ao poder está associada a capacidade de influência e a obediência como consequência, existindo, por isso, uma tendência para se confundir as duas.

Poder, segundo Weber (1997) é a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade. Poder é definido em termos de uma relação entre pessoas, em que A tem poder sobre B na medida que consegue que B faça algo que de outra forma não faria (Dahl, 1957). Poder é a capacidade de alguém (o líder) determinar o comportamento de outros (os seguidores), estando-lhe inerente a noção de dependência e de controlo (Sankowsky, sd), é a habilidade de uma pessoa influenciar outros, entendendo-se como influência a força que uma pessoa exerce sobre outros com o intuito de induzir uma mudança, nomeadamente em termos de comportamento, atitudes e valores (Munduate,2004).

Sabendo-se pela conceptualização anteriormente apresentada da autoridade, que esta é a capacidade para obter aceitação, lealdade e obediência sem o recurso à coação física, pode-se dizer que enquanto o poder é a capacidade de impor o cumprimento, quer através da ameaça como da força, em que o cumprimento está associado ao receio de penalizações, exercer autoridade é exercer o direito a ser obedecido e saber que esse direito é reconhecido por aqueles sobre quem é exercida a autoridade. Reconhecer a autoridade é reconhecer o direito de alguém em determinar as próprias ações (Wolff,1970). A diferença mais significativa entre poder e autoridade consiste no facto que apesar do poder ser essencialmente ligado à personalidade dos indivíduos, a autoridade é sempre associada a posições sociais ou papéis, sendo uma forma legitimada de dominação e de submissão (Smith, 2002). Contudo, alguns autores definiram

autoridade como uma espécie de poder, nomeadamente, poder formal ou poder legítimo (Friedrich, 1974).

## II. A AUTONOMIA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

### *II.1 A NOÇÃO DE AUTONOMIA NO TRABALHO*

O conceito de autonomia no trabalho tem sido alvo de atenção de diversos investigadores, quer através do desenvolvimento de modelos de características de trabalho como através do estudo dos efeitos diretos que tem na performance, no envolvimento, na abstenção e na satisfação do trabalhador. De uma maneira geral, os investigadores entendem a autonomia no trabalho como a capacidade do trabalhador exercer o controlo do conteúdo, do tempo, do local e da performance das suas atividades (Mazmanian, 2013). A autonomia no trabalho está relacionada com a influência que os trabalhadores têm sobre o ritmo de trabalho, a forma como o trabalho é realizado e o grau de criatividade que podem aplicar no seu trabalho (Janíčko, 2019).

Autonomia no trabalho é a liberdade que o individuo tem em determinar as suas próprias ações (Cunha, 1999), promovendo, deste modo, a responsabilidade do trabalhador e a aceitação dessa responsabilidade (Hackman & Oldham, 1975). Autonomia pode ainda ser entendida como o grau com que alguém pode tomar decisões relevantes sem o consentimento de outros. Um indivíduo é relativamente autónomo quando toma a maior parte das decisões relevantes para o seu trabalho sem necessitar de requerer permissão de outras pessoas da organização (Brock, 2003), um individuo autónomo é livre de influência (Dill, 1958).

Rosenfield (2004) faz a distinção entre autonomia outorgada e autonomia real: a autonomia outorgada aos trabalhadores visa reduzir a margem de criação e de improvisação para dar lugar a um sistema de gestão normativo; a autonomia real é a iniciativa tomada, é a criação e o poder de decisão ante uma situação imprevista. A autonomia real remete à criação e à improvisação, enquanto a autonomia outorgada remete à prescrição, os trabalhadores devem ser autónomos, mas de maneira a inserir o inesperado à regra.

Kovács (2006) optou por diferenciar o sentido restrito do sentido lato do conceito de autonomia no trabalho: a nível do sentido restrito, considera-se a liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas; em sentido lato, entende-se a autonomia no trabalho como um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrolo e autoavaliação, assim como a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral.

Kiggundu (1981), por sua vez, salientou a diferença entre autonomia e independência dando como exemplo um condutor de autocarro, que tem pouco controlo sobre o ritmo do seu trabalho, pois é-lhe transmitido exatamente quando começar a sua rota, quanto tempo deve permanecer em cada paragem, quanto tempo tem para almoçar, etc. Pode-se por isso dizer que um condutor tem pouca autonomia no exercício do seu trabalho. Contudo, desde o início do seu percurso até ao final do seu dia de trabalho, o condutor está em grande medida por sua própria conta, já que raramente vê o seu supervisor ou interage com outros condutores de autocarros, demonstrando um bom nível de independência.

A distinção entre autonomia e descentralização é feita por Brock (2003): enquanto a autonomia se refere à capacidade de decisão exercida por uma dada pessoa, posição ou organização, respondendo à pergunta “quantas decisões podem ser tomadas sem recurso à autoridade superior; a centralização é a dimensão com que a tomada de decisão é concentrada num ponto único ou dispersa pela organização. Uma organização descentralizada é onde o poder está disperso por muitos indivíduos, a pergunta a colocar será onde é o local da tomada de decisão.

## ***II.2 OS EFEITOS DA AUTONOMIA NO TRABALHO***

Vários são os estudos que identificam efeitos positivos da autonomia quer para o próprio trabalhador como para a qualidade do trabalho (Lopes, 2017). A Autonomia no trabalho tem efeitos positivos na satisfação, na motivação intrínseca e, como tal, na performance e nos resultados da organização (Hackman & Oldham, 1975), sendo crucial para a eficácia organizacional (Brock, 2003). Altos níveis de autonomia em contexto de trabalho facilitam a criação de conhecimento, assim como a transferência e a aplicação do mesmo, aumentando a competitividade e a eficiência da organização (Lumpkin, 2009). Os empregados que estão autorizados a ser autónomos e independentes trabalham de forma mais colaborativa (Noll, 2005).

Na sua investigação sobre os efeitos da autonomia no trabalho, Saragih (2011) concluiu que a autonomia no trabalho está relacionada positivamente com a performance e satisfação no trabalho, e que não está relacionada com o stress no trabalho. Quando trabalham com elevada autonomia, os empregados encaram os resultados como substancialmente dependentes do seu esforço, das suas iniciativas e decisões, mais do que a uma adequação às instruções da chefia ou ao manual de procedimentos. Isto tem um efeito positivo no julgamento da autoeficácia por entenderem que eles próprios são mais capazes. Ambientes de trabalho que permitem a

satisfação da necessidade de autonomia reforçam a motivação intrínseca dos trabalhadores e a sua identificação com os objetivos da organização, o que, por sua vez, gera melhor performance (Breugh, 1985). A autonomia está ainda correlacionada positiva e significativamente com a satisfação, envolvimento, participação nas tomadas de decisões e compromisso com a organização (Seklar, 2011), sendo ainda reconhecida como geradora de bem-estar, não apenas como simples experiência subjetiva de prazer, mas, sobretudo, como uma função objetiva para a vitalidade, flexibilidade psicológica e autorrealização. O que está em jogo na autonomia no trabalho é por isso mais do que a amabilidade de se proporcionar condições de trabalho, envolve a autoestima e a oportunidade de crescimento pessoal (Lopes, 2014). No seu recente trabalho sobre a tendência da autonomia do trabalho tendo em conta os níveis de competência e os fatores da autonomia em profissões com diferentes níveis de competências, Janíčko (2019) veio reafirmar que a autonomia no trabalho se traduz numa melhor performance, por ter efeitos positivos na motivação, um fator importante para a produtividade.

Os efeitos da autonomia no trabalho extravasam o contexto organizacional, os trabalhadores que satisfazem a necessidade de autonomia no trabalho tendem a procurar outras atividades fora do ambiente de trabalho, tendem, por exemplo, a participar mais ativamente na vida da sua comunidade (Lopes, 2014), os efeitos da autonomia do trabalho na satisfação e no bem-estar pessoal afetam também a sociedade como um todo, já que o trabalhador tendencialmente assume um comportamento mais ativo na sociedade, levando, por sua vez, a uma melhor atmosfera na sociedade assim como a uma maior coesão (Janíčko, 2019).

Mesmo nos países não ocidentais, e de acordo com o estudo levado a efeito por Sadler-Smith (2003) sobre o Egito, onde seria exetável, quer por questões culturais como religiosas, que as pessoas valorizassem menos a autonomia ou o ser consultado e esperassem ser dirigidas pelos seus supervisores, Sadler-Smith (2003) concluiu que a autonomia no planeamento / calendarização do trabalho estava associada com o compromisso e que autonomia no critério da performance estava associada com a satisfação no trabalho.

Para um contexto mais atual, onde predomina a tecnologia, Mazmanian (2013) preocupou-se em perceber como o recurso a dispositivos móveis influência a autonomia de trabalhadores do conhecimento, e concluiu existir um paradoxo a nível da autonomia: se por um lado o uso de tecnologia permite aos trabalhadores mais flexibilidade, tranquilidade e controlo sobre a informação e interações numa curto espaço de tempo, por outro lado, cria expectativas sobre uma maior disponibilidade, reduzindo, por isso, a sua capacidade de se desligar do trabalho.

### II.3 AS DIMENSÕES DA AUTONOMIA

A importância da autonomia como variável organizacional tem merecido a atenção de investigadores, que têm procurado distinguir dimensões para medição e um melhor entendimento da mesma.

Hackman & Oldham (1975) foram pioneiros a desenvolver um modelo de ferramentas de medida, *the Job Diagnostic Survey* (JSC), com o objetivo de medir cinco características consideradas cruciais no trabalho: 1) variedade de competências, i.e. o grau de variedade das atividades a exercer no trabalho, envolvendo o exercício de diferentes competências e talentos; 2) identidade do trabalho, i.e. o grau em que o trabalho permite desenvolver a tarefa no seu todo, do princípio até ao fim com um resultado visível; 3) relevância do trabalho; i.e. o nível de impacto que o trabalho tem na vida ou no trabalho de outras pessoas; 4), autonomia, i.e., o grau de liberdade, independência e de critério que o trabalhador tem no planeamento e na determinação dos procedimentos na realização do trabalho; 5) feedback, i.e., a obtenção direta e clara por parte dos supervisores ou colegas de trabalho sobre a performance e contributo efetivo do trabalhador para o resultado. A teoria básica do modelo (Figura 1) parte do pressuposto que os efeitos positivos quer para a pessoa como para o trabalho (elevada motivação intrínseca, elevada satisfação, elevada performance e baixo absentismo e turnover) são conseguidos quando os trabalhadores alcançam três estados psicológicos críticos, que são gerados pela presença de cada uma das cinco características centrais: 1) a pertinência do trabalho, que é potenciada por três das características chave, nomeadamente pela variedade de competências requeridas, identidade das tarefas e a relevância das tarefas; 2) a responsabilidade nos resultados do trabalho é aumentada quando o trabalho é exercido com elevada autonomia; 3) o conhecimento dos resultados das atividades do trabalho aumenta quando é dado feedback.

A Autonomia foi assim encarada por Hackman & Oldman (1975) como um constructo global e unidimensional, i.e., como o grau de liberdade, independência e de critério que o trabalhador tem no planeamento /calendarização do seu trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados para o levar a efeito.

Figura 1- Motivating Potential Score (MPS)

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left( \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right) \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Fonte: Hackman & Oldman (1975)

Posteriormente, Breugh (1985, 1999) considerou que a autonomia no trabalho não deveria ser tida em conta num sentido global e optou, numa perspetiva multidimensional, por elaborar a Work Method Autonomy Scale (WMA), em alternativa ao JCD de Hackman and Oldman, avaliando em separado cada uma das facetas da autonomia: i) método de trabalho, i.e., o arbítrio ou escolha que os indivíduos têm relativamente a métodos e procedimentos que utilizam no cumprimento das suas tarefas;; ii) planeamento do trabalho, que avalia quanto controlo os indivíduos têm no planeamento, sequência e calendarização das tarefas a executar; iii) critérios de trabalho, i.e., a habilidade do individuo em influenciar o critério usado para avaliar a sua performance, ou seja, os critérios diferenciadores da função.

Mais recentemente, Theurer (2018) reforça a compreensão da autonomia como multifacetada e faz a adaptação das dimensões de Breugh (1985, 1999) às organizações da atualidade, caracterizadas por mudanças tecnológicas rápidas, com impacto nos processos de trabalho e na própria estrutura, e onde é esperada uma performance inovadora: i) Planeamento do trabalho e comportamento inovador no trabalho (os trabalhadores deixam de estar agarrados a uma agenda de trabalho, e passam a assumir um comportamento inovador, caracterizado por atividades e comportamentos descontínuos, intermitentes); ii) Métodos de trabalho e comportamento inovador no trabalho – mais do que a escolha de procedimentos a utilizar na realização do trabalho, um comportamento inovador no trabalho reflete um comportamento complexo, composto por atividades comportamentais inter-relacionadas, como identificação de problemas, geração de ideias, promoção de ideias e concretização de ideias; iii) Tomada de decisão e comportamento inovador no trabalho – esta 3ª dimensão de autonomia está relacionada com a liberdade de tomar decisões sobre o trabalho. Como as duas principais fases do processo de decisão são iniciadas pela geração e implementação da ideia através do cumprimento da ideia, muitas das maiores e menores decisões devem ser tomadas ao longo do caminho como a decisão de inovar, a decisão de seguir com determinada ideia, e a decisão de

implementar. Assim, estas etapas interrelacionadas requerem decisões contínuas dentro de cada etapa e entre as etapas, isto é, desde a geração da ideia até à sua implementação.

Medir a autonomia requer uma exploração da opinião e valores das pessoas no sentido de se perceber se elas valorizam as opções que possuem ou que estão em falta. A parte introspectiva da autonomia é por isso importante (identificar os objetivos que a pessoa tem, com base no seu próprio entendimento da sua situação), mas isto não é suficiente; é também necessário ser-se capaz de agir sobre esses objetivos (Burchardt, 2012).

### III. A AUTORIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### *III.1 A QUESTÃO DA LEGITIMIDADE*

Nas organizações, a autoridade é o poder institucionalizado entre um superior e um subordinado que garante a obediência à vontade do superior porque ele ou ela é a chefia (Munduate, 2004). A autoridade em contexto organizacional define parâmetros de poder e de status por permitir supervisão e tomadas de decisões sobre outros (Schieman, 2008), podendo por isso ser definida como o poder de tomar as decisões que guiam as ações de outros (Simon, 1991). Apesar de a autoridade ser psicologicamente compensadora, por proporcionar status quer dentro como fora do local de trabalho (Smith, 2002), tem potenciais custos, por estar associada a conflitos interpessoais, que resultam da percepção sobre a exposição a formas de interação negativas, que levam a desentendimentos de diversos níveis, incluindo insultos pessoais, percepção de injustiça, iniquidade e incompetência (Schieman, 2008).

A autoridade pode, em geral resultar de um contrato implícito ou explícito que reconhece o direito de decidir sobre um determinado assunto a um membro ou a um grupo de membros de uma organização (Aghion, 1997) tendo por base a aceitação dos outros do direito legítimo dado a um indivíduo para emitir ordens ou diretivas, envolvendo relações interpessoais ou relações interunidades (Cruz-Castro, 2018). No entanto, sendo impossível coagir ou persuadir todos os trabalhadores numa organização a cumprir com as diretivas, o cumprimento é pelo menos em parte voluntário, os subordinados seguem as diretivas da autoridade, porque acreditam nos benefícios do cumprimento não só para eles próprios como para os objetivos coletivos (Arrow, 1974).

Contudo, este tipo de alocação de autoridade, a autoridade formal, i.e. o direito de decidir, difere da autoridade real, o controlo efetivo sobre as decisões. Enquanto a autoridade formal é essencialmente estrutural, a autoridade real assenta na detenção de conhecimento diferenciador (Cruz-Castro, 2018), existindo um nível de informação assimétrica. Por sua vez, Peabody (sd) faz notar que a autoridade formal, a legitimada pela posição hierárquica, deverá ser distinguida da autoridade funcional, caracterizada pela competência profissional, a experiência e as competências de relações humanas, que suportam ou competem com a autoridade formal. Peaboddy (sd) defende que as fontes da autoridade podem ser distinguidas em 4 categorias: 1) autoridade legítima; 2) autoridade de posição, incluindo as sanções inerentes à posição; 3) autoridade de competência, incluindo competências técnicas e experiência; 4) autoridade da pessoa, incluindo liderança e competências relacionais.

Independentemente das diferentes perspectivas ou classificações, é um dado adquirido que, na sua grande maioria, as organizações estão organizadas hierarquicamente, existindo uma gestão de topo responsável pela definição da estratégia e dos objetivos da organização, assim como pelo estabelecimento de mecanismos que garantam a comunicação e coordenação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. O desenho da estrutura hierárquica identifica os diferentes níveis de decisões pela alocação da autoridade, sendo esta uma das características das organizações mais difundidas, já que as decisões são tomadas por alguns indivíduos e realizadas por outros (Arrow, 1974). Em contexto organizacional a autoridade é, pois, legitimada e reconhecida por meio da estrutura, considerada o esqueleto da organização, influenciando e constringendo o comportamento da e na organização (Cunha, 1999).

### ***III.2 QUANDO E COMO DELEGAR***

A delegação é a quantidade de decisões que o superior atribui ao(s) subordinado(s), estando-lhe associada uma conotação positiva (Cunha, 1999). A transferência da autoridade da decisão para o subordinado depende positivamente da vantagem de informação que este detém em relação à chefia, a vantagem de informação, de conhecimento é a chave principal para a delegação de autoridade (Colombo, 2004). No entanto, uma chefia, que tem o poder formal, pode sempre reverter ou contrariar a decisão do seu subordinado, detentor do poder real, mas abster-se-á de o fazer se o subordinado estiver muito melhor informado e se os seus objetivos não forem demasiado antagónicos.

No seu estudo sobre autoridade formal versus autoridade real numa organização, Aghion (1997) concluiu que a delegação da autoridade formal a um subordinado facilitará a participação do subordinado na organização e incentiva-o a adquirir informação relevante para as atividades correspondentes. Por outro lado, a delegação envolve uma diminuição de custos relacionados com a centralização do controlo na chefia. Neste sentido, concluiu-se que a autoridade formal é mais provável ser delegada para decisões ou atividades que são relativamente pouco importantes para a chefia e para as quais a chefia pode confiar no subordinado (Aghion, 1997).

Cunha (1999), por sua vez, esclarece que a delegação não é má nem boa em si, pode é ser bem ou mal utilizada, sendo, por isso desaconselhada a subordinados sem preparação ou com falta de vontade para decidir ou participar na decisão. Kräkel (2017) reconhece que a descentralização faz com que o trabalhador se preocupe apenas, ou essencialmente, com os lucros da sua unidade, assumindo um comportamento egoísta, mas acrescenta que também

aumenta a motivação intrínseca, com contributos para uma melhor performance. A descentralização dependerá por isso dos fins da mesma: se um comportamento egoísta é mais vantajoso para a obtenção dos lucros, a descentralização será o caminho a seguir; por sua vez, se a cooperação é essencial ou quando é mais difícil incentivar responsáveis de unidades, a centralização ou a delegação parcial será o mais indicado.

Noll (2005) reconhece que um dos principais desafios da liderança é como trabalhar com os subordinados de forma colaborativa e sem conflitos e defende que o truque é alcançar um equilíbrio entre o dar aos empregados o sentido de autonomia, apoiando a sua autonomia, e simultaneamente restringir o caos. Neste sentido, o apoio à autonomia distingue-se em 3 etapas: 1) tomar e conhecer as perspetivas do empregado, dentro dos limites da capacidade empática, a chefia deverá respeitar e honrar a perspetiva do empregado; 2) dar o direito de escolha sempre que possível. Dentro dos limites da situação, deverá ser permitido aos empregados determinar o que fazer; 3) deve ser dada uma justificação racional quando não pode ser dado o direito a escolhas. Quando se insiste num plano de ação, deverá ser explicada a razão.

### ***III.3 O PAPEL DA AUTORIDADE***

Uma das principais funções da autoridade nas organizações é coordenar comportamentos pela promulgação de padrões e regras, levando os diversos atores a formarem expectativas estáveis sobre o comportamento da envolvente, incluindo o comportamento dos outros (Simon, 1991). A convergência de expectativas é também salientada por Arrow (1974) que argumenta que o facto de todos esperarem que os outros obedeçam é instrumentalmente benéfico para todos, sendo por isso a autoridade um mecanismo que garante a coordenação entre os membros e como tal o bom funcionamento da organização. Os subordinados cumprem as diretivas (C-authority) por uma questão moral, cumprir é melhor não só para o próprio como para os objetivos coletivos, resolvendo problemas de coordenação e desencorajando os trabalhadores a agirem livremente, já que expectam que os outros também colaborem (McMahon 1994). Os resultados de uma organização são definidos como o equilíbrio entre a estrutura de interações sociais, tendo em conta não só o clima institucional como a possível ação dos indivíduos. Alchian & Demsetz (1972) reconhecem a necessidade de um agente central devido à existência de dilema social originado pela equipa de produção, já que todos os membros da equipa têm o impulso de fugir do seu esforço produtivo; para minimizar a fuga os membros de equipa concordam ser

supervisionados por um monitor que controla o contributo de cada membro e ajusta as compensações ao esforço de cada um.

A autoridade é o mecanismo que regula as transações na empresa, que ocorrem entre indivíduos dependentes uns dos outros (Cunha, 1999), a coordenação das atividades dos indivíduos evitará que cada ação pessoal tenha por base os interesses dos próprios autores, sendo, por isso, justificável a combinação e implementação de meios que asseguram a conformidade como a melhor resposta de praticamente todos os membros do grupo (Bowles, 2004). O exercício da autoridade é o garante do alcance de objetivos coletivos definidos, pelo melhor funcionamento e controlo da incerteza, evitando-se a ambiguidade. A estrutura permite a definição e atribuição de tarefas, de relações de autoridade e de mecanismos de coordenação formal das atividades, assim como de padrões de interação, e, por conseguinte, a autoridade leva a uma maior eficácia, pela coordenação e controlo das atividades individuais (Cunha, 1999).

Simon (1991) defende que a Autoridade nas organizações deverá ter por finalidade apenas comandar ações específicas, assumindo a forma de um resultado a ser alcançado ou uma norma a ser aplicada ou condicionalismos de um objetivo. Num mundo onde predomina a incerteza as ações têm de ser levadas a efeito quando a situação as exige, não havendo tempo para conversações. O trabalhador deve, por isso, suportar esta incerteza, o que não significa que a incerteza é substituída por uma total certeza no momento da decisão, mas antes que a tomada de decisão sob incerteza é uma das competências importantes exigidas ao decisor, que muitas vezes é o trabalhador (Simon, 1991).

É reconhecido no geral que nas organizações onde predominam trabalhadores altamente especializados ou profissionalizados os níveis hierárquicos formais são menos eficazes (Cruz-Castro, 2018), mas dispositivos de controlo têm conseguido produzir uma performance superior no curto prazo em trabalho não especializado (Lopes, 2014)

## **IV. METODOLOGIA**

Atendendo à abrangência e complexidade do tema, sabia-se à partida que a grande exigência do presente trabalho consistiria na recolha da informação empírica chave para a obtenção de resultados, que mais do que inovadores, deveriam ser credíveis, refletindo a realidade. A metodologia, conjunto de diretrizes que orientam a investigação científica (Lessard-Hébert, 1990), mereceu por isso uma ponderação cuidada e assentou em três componentes identificados previamente e que obrigatoriamente deveriam ser cumpridos: cumprir as exigências quer de estrutura como de fontes de um trabalho científico; dar resposta aos objetivos do trabalho; alcançar resultados que transmitam fidedignamente a realidade.

### ***IV.1 MÉTODO***

Após uma primeira fase, a revisão da literatura, que permitiu conhecer o que a investigação refere sobre o tema, foi feita, para recolha de dados empíricos, uma pesquisa de carácter qualitativo. Este tipo de pesquisa permite compreender o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (Goday, 1985), assim como explorar o fenómeno a partir de uma variedade de fontes de informação, permitindo a exploração de diferentes pontos de vista (Baxter, 2008). A aplicação deste método, método qualitativo, por ter o ambiente natural como fonte direta de dados, envolve a obtenção de dados pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, estando associada à abordagem indutiva exploratória. Enquanto a indução analítica é um método de pesquisa que parte do concreto para passar ao abstrato, identificando-se as características centrais do fenómeno de forma a clarificar os elementos fundamentais do mesmo para, se possível, se deduzir uma explicação universal (Guerra, 2006), a pesquisa exploratória termina com a elaboração de um modelo explicativo da realidade estudada, pretendendo-se não apenas uma mera descrição da realidade, mas também a interpretação do sentido das dinâmicas sociais (Guerra, 2006).

### ***IV.2 ESCOLHA DE PARTICIPANTES***

Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo, não se coloca (Albarello, 2005). A amostra deverá antes ser constituída a partir de critérios de diversificação em função de variáveis consideradas estratégicas para a obtenção da maior diversidade possível de opiniões face ao

objeto em estudo (Guerra, 2006). Os indivíduos não são escolhidos em função da importância numérica da categoria que representam, mas antes devido ao seu carácter exemplar, e de forma a garantir que nenhuma situação importante fica esquecida (Albarello, 2005).

Neste sentido, optou-se por entrevistar pessoas que exercem a sua atividade profissional como chefias intermédias, por vivenciarem no seu dia a dia profissional a problemática em estudo – a coexistência da autoridade e da autonomia em contexto organizacional. Uma chefia intermédia assume na prática um duplo papel, o de chefia e o de subordinado, pelo que terá uma maior sensibilidade sobre a complexidade do tema. Dentro do grupo de chefias intermédias, procurou-se identificar pessoas com níveis idênticos de autoridade e, simultaneamente, de obediência à autoridade, i.e., indivíduos autónomos que são limitados, ou pelo menos condicionados, na sua autonomia. Em regra, dentro das organizações há vários níveis de chefias, correspondendo às de topo elevados níveis de autoridade, mas também de autonomia, pelo que são pessoas que influenciam em muito o comportamento de outros, mas que são muito pouco influenciadas, não sendo, por isso, uma boa fonte de informação. A escolha dos participantes foi, pode-se assim dizer, criteriosa, de forma a garantir-se o foco nos objetivos e a obtenção de resultados credíveis e adequados ao estudo.

Numa primeira fase, deu-se preferência por entrevistar pessoas pertencentes à mesma organização, ou, em último caso, ao mesmo setor. No entanto, e após as primeiras entrevistas, ficou notória a influência da cultura da organização na perceção dos entrevistados, o que poderia limitar a relevância dos resultados obtidos, pelo que, e apesar de existir o risco da obtenção de resultados não coerentes, optou-se, conscientemente, por correr esse risco e apostar na diversificação, que teria como consequência um menor ou maior contributo do trabalho, dependendo da disparidade dos resultados. Neste sentido, foram entrevistadas pessoas, 15 no total, com exercício de funções em diferentes organizações, de setores diferentes, com idade e anos de chefia diversificados, mas em empresas que operam em Portugal (Ver Tabela 1), já que os relatórios da Hays, que comprovam a valorização da autonomia, incidiram sobre este contexto geográfico.

Tabela 1- Perfil dos Entrevistados

	Género	Idade	Anos de chefia	Nº de subordinados	Setor Atividade	Dimensão da organização	Área de Atuação
A	F	42	3	3	Ensino Superior	Grande c)	Student Affairs
B	F	64	30	2	Ensino Superior	Grande c)	Alumni
C	F	60	15	4	Ensino Superior	Grande c)	Operações e Logística
D	F	47	8	40	Agrupamento de Escolas	Grande c)	1º Ciclo
E	M	53	15	34	Indústria Eletrónica	Média b)	Linha de Produção
F	M	41	10	15	Banca	Grande c)	Rede Comercial
G	F	50	12	3	Indústria Eletrónica	Média b)	Secretariado de Administração
H	F	48	12	7	Banca	Grande c)	Rede Comercial
I	M	47	19	3	Câmara Municipal	Grande c)	Fiscalização de Obras Públicas
J	F	37	8	36	Lar de Idosos	Pequena b)	Diretora Técnica
K	M	27	4	2	Retalho Alimentar	Grande c)	Sistemas Informáticos
L	F	60	15	4	Unidade Hospitalar	Grande c)	Secretariado de Serviço
M	M	64	+ 30	5	Unidade Hospitalar	Grande c)	Laboratório de Exames Médicos
N	F	49	12	3	Gabinete de Contabilidade	Micro a)	Contabilidade
O	F	46	22	6	Indústria Metalomecânica	Pequena b)	Linha de Produção

Legenda: Adotou-se a classificação do INE e Decreto-Lei n.º 372/2007):

- a) Microempresa – até a 10 trabalhadores
- b) Pequena Empresas – entre 10 e 50 trabalhadores
- c) Média Empresa – entre 50 e 250 trabalhadores
- d) Grande Empresa – mais de 250 trabalhadores

### IV.3 RECOLHA DE DADOS

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, e tendo em conta os objetivos específicos do trabalho:

i) identificar as dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia; ii) identificar em que dimensões / situações do trabalho a autoridade é, mais do que aceite, desejada por indivíduos subordinados autónomos, optou-se por se realizar entrevistas, para a recolha de dados. As entrevistas podem ser classificadas num continuum: num dos polos, o entrevistador favorece a expressão mais livre do seu interlocutor, intervindo o menos possível; no outro, é o entrevistador quem estrutura a entrevista a partir de um objeto de estudo estritamente definido. A entrevista semi-diretiva situa-se num nível intermédio permitindo que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento, mas, pela definição do objeto

de estudo, elimina diversas considerações para as quais o entrevistado se deixaria naturalmente arrastar, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado (Albello, 2005). O papel do entrevistador, numa ótica semi-diretiva deve seguir a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objetivo da pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controle do impacto das condições sociais da interação sobre a entrevista (Albello, 2005).

De entre as três tipologias de entrevista, optou-se pela de índole semi-diretiva ou semiestruturada, que teve por base um guião estruturado (Anexo 1), elaborado em função da revisão de literatura e dos objetivos a atingir, e que orientou o entrevistador, possibilitando, porém, a intervenção do entrevistado, que não viu as temáticas abordadas rigorosamente condicionadas. Como os próprios objetivos têm um foco distinto, o primeiro visa identificar o que se espera dos subordinados e o segundo o que se deseja das chefias, mas com recolha de informação para cada um deles a partir da mesma fonte, o guião contemplou o mesmo tipo de perguntas, mas direcionadas nos dois sentidos. Algumas das perguntas, nomeadamente, sobre a definição dos métodos e das prioridades de trabalho, tiveram por base a revisão da literatura, já que esta é consensual quanto ao reconhecimento dessas dimensões como dimensões da autonomia, e, como tal, houve a preocupação de orientar e de explorar a resposta nesse âmbito. As restantes questões tiveram como pretensão explorar novas dimensões.

Antes de se iniciar cada uma das entrevistas, foi feito um pequeno enquadramento, explicou-se a cada um dos entrevistados o objetivo da mesma, as variáveis em estudo, i.e., autonomia e autoridade em contexto organizacional, e o carácter voluntário da participação, reforçando-se a garantia de anonimato. As entrevistas foram gravadas, ao mesmo tempo que se foi tirando notas, e posteriormente transcritas.

#### ***IV.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO***

Para tratamento dos dados, procedeu-se à análise de conteúdo, conjunto de técnicas de análise das comunicações que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção das mensagens recolhidas (Bardin, 2011). Segundo Bardin (2011), existem três fases que constituem a análise de conteúdo, são elas: i) a pré-análise, que consiste em organizar e sistematizar ideias presentes nos documentos analisados, ii) a exploração do material, que compreende a definição de categorias e de unidades de registo que permitem

viabilizar as inferências e interpretações consequentes da fase anterior e iii) o tratamento dos dados, processo que envolve a análise reflexiva e crítica que conduz à interpretação inferencial.

Neste sentido, com base no guião das entrevistas e nos objetivos pré-definidos, definiram-se as seguintes categorias a priori: i) definição das atividades / tarefas; ii) definição de métodos (recursos e procedimentos) de trabalho; iii) definição de prioridades; iv) quando é procurada / desejada a autoridade; v) outras situações em que a o subordinado deve ser autónomo; vi) o papel da autoridade. Para cada uma destas categorias, e à medida que se efetuava a análise das entrevistas, foram identificados os indicadores, fazendo-se a distinção entre as respostas obtidas dos indivíduos enquanto exercendo autoridade e dos indivíduos enquanto subordinados autónomos; sempre de forma a obter-se resultados para cada um dos objetivos específicos. Adicionalmente, para cada um dos indicadores, foi feita a transcrição do trecho da entrevista que justificava a inclusão num dado indicador. Toda esta informação foi agregada e classificada numa grelha (Anexo 8) que foi desenvolvida e atualizada à medida que era feita a análise de cada uma das entrevistas.

## V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados empíricos permitiram confirmar o significado de autoridade e de indivíduos autônomos fornecidos pela literatura, assim como confirmar a existência simultânea (coexistência) dos dois fenômenos. Pelo desenrolar das entrevistas, ficou claro que à autoridade estava associada a ideia de “...superior hierárquico,” (A), de “... chefia ...” (A, G, J, K, L, M, N), de “... diretora...” (C, D), de “...direção /administração...” (F, H, O) ou simplesmente de “...superiores...” (E, I), e aos subordinados autônomos a ideia de quem exerce e desenvolve a sua atividade de forma a cumprir o que superiormente foi pré-definido (A, B, C, D, E, G, I, L, O) , alguém que já sabe o que têm de fazer (A, B, D, F, I, J, L), que é “...pró-ativo no desenvolvimento do planeamento...”(A), , “...que é responsável pela...execução...” (O), que propõe e, depois de avaliado e aprovado, implementa (B), em suma, alguém “...que exerce uma série de tarefas para os cumprir ...” (E), i.e., que “...deverá dar cumprimento autonomamente.” (G).

Adicionalmente, e já como resposta ao objetivo geral, i.e., o que cada uma das partes, indivíduos que exercem autoridade e indivíduos subordinados autônomos, espera da outra, o estudo demonstrou que, de uma maneira geral, a chefia, i.e., o indivíduo que exerce autoridade, espera que os seus subordinados tenham “em mente a necessidade de cumprir o que está definido.” (A), que orientem “... a sua ação de forma a cumprir esses objetivos.” (E), que a nível técnico “consigam ter as soluções corretas para resolver as situações da melhor forma.” (E), que sejam autônomos “Sempre que consigam” (K) i.e. “...que cumpram as suas tarefas dentro dos prazos definidos e com a qualidade pretendida.” (G).

Por sua vez, os subordinados esperam que a sua chefia tenha as linhas diretrizes e as discuta com os subordinados (B), que destine “... de facto o trabalho de forma adequada e ajustada à realidade e aos recursos existentes...” (I), que envolva “... a fundo os trabalhadores...(O), privilegiando “... acima de tudo o trabalho em equipa...” (J), pela “...coordenação da equipa (D, E, F, G, J, N,) e “... também de supervisão...” (B, C, D). À chefia compete ainda “... transmitir confiança (A, G, J, M), “...garantindo a justiça... (A; G), “...motivar a equipa.” (B, C, G), representar a organização (F) e assumir a responsabilidade (C, D). Em suma, o papel da chefia é essencialmente desenvolver e estimular uma série de mecanismos e de comportamentos “...de forma a garantir que tudo corre bem...” (G), “...todos têm que ter a real perceção que há um objetivo comum e que o caminho terá que ser feito por todos.” (O).

Relativamente ao primeiro objetivo específico, i.e., *as dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia*, a Tabela 2 apresenta as mais referenciadas:

Tabela 2 - *Dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia* (corresponde aos indicadores no Anexo 8 – o que disseram enquanto indivíduos que exercem autoridade).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
<b>Recursos de Trabalho</b> Selecionar o mais indicado dentro dos disponibilizados e sugerir recursos alternativos	■		■		■		■		■						
<b>Procedimentos / Regras</b> Implementar / aplicar e sugerir ajustes	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Prioridades diárias</b> Definir as prioridades de forma a cumprir prazos finais /objetivos	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Tarefas / situações específicas da função</b> Executar as tarefas /resolver situações específicas da função			■	■	■	■	■	■			■	■	■		
<b>Situações imprevistas</b> Desbloquear situações imprevistas	■								■						■

- *Selecionar o recurso de trabalho mais indicado dentro dos disponibilizados e sugerir recursos alternativos* - o subordinado tem autonomia para selecionar o recurso de trabalho, entenda-se aqui como recurso o instrumento ou ferramenta de trabalho mais adequado à situação dentro dos disponibilizados pela entidade patronal (A, C, E, G, I). O subordinado autónomo tem "...autonomia dentro dos meios disponibilizados (C), "...escolhem o que é mais adequado para cada tarefa..." (I), tendo margem para sugerir outra ferramenta que conheçam (A). Poder-se-á dizer que, dentro das possibilidades da organização, o subordinado tem autonomia para utilizar o recurso "...com que se sente mais à vontade, desde que garanta a resposta atempada e a qualidade do serviço." (G).

De referir que esta expectativa por parte das chefias vai ao encontro do desejado pelos entrevistados quando respondem enquanto subordinados, que sabem que compete à entidade empregadora disponibilizar os recursos adequados ao exercício da função, i.e., "Os recursos humanos e físicos...são estabelecidos superiormente" (F), competindo ao subordinado "decidir e analisar se esses recursos são suficientes para a consecução dos objetivos." (E) . Dentro dos recursos disponíveis, alguns entrevistados reconheceram ter autonomia na escolha dos mais

adequados (A, C, D, E, F, G, I), apesar de estarem “...um bocado limitada ao que existe...” (D).

- *Implementar / Aplicar procedimentos / regras e sugerir ajustes* – Ficou clara a existência de regras e de procedimentos na grande maioria das situações (A, B, D, E, F, G, H, J, K, L, M, N, O), mas que são essencialmente definidas a nível superior, nomeadamente pelas “...direções competentes...” (F), por “...protocolos internacionais...” (M), “...pela chefia...” (G, N), ou “...pela Administração (E), ou ainda porque existem “...métodos antigos que se passam a quem entra...” (J). Neste sentido, espera-se que o subordinado autónomo as comunique e garanta “...que são aplicadas...” (A), que implementem (B), i.e., “Se há uma norma da entidade têm de cumprir.” (K). No entanto, a rigidez do cumprimento estará associada à atividade da organização ou mesmo da função. Há atividades que permitem que seja dada apenas “...uma orientação do trabalho final..., mas depois as pessoas têm autonomia de o fazerem como entenderem.” (D), outras em que os subordinados têm alguma autonomia na “...forma como eles os cumprem, desde que os cumram.” (G), e há ainda aquelas em que têm “...indicações precisas...” (H), a haver ajustes “O procedimento é alterado para o fabrico não para cada operador.” (O). Espera-se ainda que os subordinados ao identificarem necessidades de ajustes aos procedimentos / regras as reporte à sua chefia, deverão “...sugeri-lo para análise prévia.” (O), “...para ser analisada em conjunto.” (G), tendo “...liberdade para opinarem sobre o assunto...” (N),

De referir que esta expectativa por parte das chefias vai ao encontro do desejado quando respondem enquanto subordinados, reconhecendo que “Em regra, está tudo definido.” (K), por exemplo, por ter sido “...implementada a certificação da qualidade... e que se mantém “...porque fazem sentido...” (J), ou ainda porque “...têm a ver com contratos públicos...” (I), por “...existirem protocolos internacionais (M). Quanto aos ajustes, vários foram os entrevistados que na qualidade de subordinados afirmaram terem definido alguns procedimentos (B, H, J, L, N) “...dentro daquilo que é a minha função” (L) ou em situações novas (N).

- *Definir as prioridades diárias de forma a cumprir prazos finais* – na maioria das situações a definição das prioridades está relacionada com o plano de atividades (A), com os objetivos estabelecidos (E), com a existência de “...um contrato...” (I), ou “...é definida pela Direção...” (D) ou “...surgem naturalmente...” do exercício da função (G), por exemplo, “...datas de entrega das obrigações declarativas.” (N). O subordinado deverá definir e ajustar

autonomamente as suas prioridades do dia a dia de forma a dar cumprimento aos prazos pré-estabelecidos (A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, N, O). O subordinado autónomo “... sabe o que tem de fazer em cada dia e gere o seu trabalho...” (I), têm autonomia “...nas situações correntes, nas rotinas diárias...” (J), mas deverá “...definir essas prioridades mediante o objetivo estabelecido, que por vezes até é diário” (E), podendo “...dar prioridades distintas ao longo do tempo, de acordo com as prioridades da organização.” (F), sendo “... pró-ativos no desenvolvimento do planeamento...” (A) e assumindo-se como “...pessoas adultas e responsáveis...” (C), sabendo que “...as prioridades vão sendo ajustadas à medida que vão surgindo as situações.... Vamos falando, gerindo e ajustando as prioridades.” (I) . Adicionalmente, “...dentro das tarefas sem prazos...têm autonomia para definirem as suas prioridades.” (G). O nível de autonomia também aqui pode diferir de acordo com a atividade da organização, há situações em que “Desde que entregue dentro do prazo definido, podem fazer quando entenderem.” (K), e outras em que “...ficam a saber exatamente os timings a cumprir...as tarefas estão interligadas entre os vários sectores de produção. Se um falhar o outro não poderá dar continuidade.” (O).

De referir que esta expectativa por parte das chefias vai ao encontro do esperado quando respondem enquanto subordinados, que pela sua experiência também sabem que “...a definição de prioridades é criada pela direção...” (H), que têm “... objetivos anuais e trimestrais que precisamos de atingir...” (F), ou um *deadline*, i.e., *timings* definidos superiormente (C, D, I, K, L, N), ou ainda “...prazos de entrega a cumprir...” (O) e, por isso, “...tenho de gerir as minhas coisas de acordo com os prazos que estão estipulados (I), i.e., têm “... um timing final para cumprir, depois como o cumpro é comigo.” (K), “...tenho autonomia para desenvolver as prioridades para o cumprimento dos deadlines.” (C).

- *Executar as tarefas / resolver situações específicas da função* – Um dos aspetos referidos com mais convicção, mais do que uma expectativa, foi a necessidade de o subordinado executar com elevado nível de autonomia as tarefas específicas da sua função (C, D, E, F, G, I, K, L), que sejam autónomas “sempre que consigam” (K), “principalmente, nas situações que dependem do seu conhecimento técnico, são eles que sabem da sua profissão” (E), assim como a “...nível operacional...” (G). A chefia conta que o subordinado terá um melhor conhecimento das situações diretamente relacionadas com a especificidade da sua função, ou porque já houve “...um período de formação e de acompanhamento...” (G), ou “...por ter mais conhecimento do terreno, estará mais habilitado a resolvê-las...” (D), ou ainda “...pela experiência que têm...” (I). Por outro lado, “...à partida sabem já estarem delegadas neles.” (F), “...sabem de antemão

o que tem de fazer...” (D), são “... coisas que lidam todos os dias...” (L). A chefia espera, em suma, que os seus subordinados “...sejam responsáveis e que tenham brio profissional.” (C).

De referir que esta expectativa por parte das chefias vai ao encontro do desejado quando respondem enquanto subordinados, reconhecendo que “Há fronteiras entre autoridade e autonomia, que fazem sentido...” (D), “Dentro daquilo que acho necessário para a execução do meu trabalho, creio que tenho autonomia total...” (E), “Não me sinto limitada em termos de autonomia. “(D), i.e., “Tenho a autonomia necessária...” (M). Reconhecem ainda que por vezes “...estou mais habilitada, por conhecer melhor o terreno, o que poderá fazer a diferença.” (G), pelo que, por vezes, gostariam de ter mais autonomia “...para resolver de forma a evitar que haja várias pessoas a trabalhar o mesmo tema, ... cada um com a sua análise, o que poderá criar situações injustas.” (A).

- *Desbloquear situações imprevistas* – Esta dimensão foi identificada não tanto pelo número de ocorrência (A, I, J, O), mas sobretudo pela sua importância, nomeadamente, por exigir uma resposta imediata e durante a ausência da sua chefia. Os subordinados deverão na ausência da chefia desbloquear a situação (J), por exemplo, “...tentarem continuar com a produção da forma que acharem mais conveniente... tomar pequenas decisões coerentes, imprevistos que surjam.” (O), resolver “...coisas simples, que são óbvias, que eles conseguem resolver no momento pela experiência que tem.” (I), mesmo que depois possa haver algum ajuste da parte da chefia (A).

De referir que esta expectativa por parte das chefias vai ao encontro do desejado quando respondem enquanto subordinados, reconhecendo terem de “...contornar as situações que nos surgem, mesmo que não obedeçam exatamente ao que estava estipulado...já que se levasse à consideração superior levaria muito tempo e punha em risco o cumprimento do prazo” (I). Por outro lado, sentem-se habilitados para “Tomar decisão dentro das tarefas do dia a dia, em coisas pequenas.” (K).

No âmbito do segundo objetivo específico, i.e., *a identificação das dimensões do trabalho em que a autoridade é, mais do que aceite, desejada por indivíduos subordinados autónomos*, o estudo confirmou não haver dúvidas quanto à aceitação da autoridade, pelo subordinado, que toma as suas decisões diárias, nomeadamente, a nível da aplicação dos procedimentos, da definição das suas prioridades, de forma a dar resposta às diretrizes da sua chefia. São os próprios subordinados a afirmar que “...tem de haver sempre uma chefia...” (C), que dará

“...indicação do que é preciso fazer até àquela data, ...” (D), que por ser “...mais habilita para tomar decisões, de assumir esses riscos, ..., acho importante estar ali.” (C).

O estudo explorou ainda as dimensões do trabalho em que a autoridade é, mais do que aceite, desejada por indivíduos subordinados autónomos, podendo considerar-se o objetivo diferenciador do mesmo (ver Tabela 3).

Tabela 3 - Dimensões do trabalho em que a autoridade, mais do que aceite, é desejada por indivíduos subordinados autónomos (corresponde aos indicadores no Anexo 8 – o que disseram enquanto subordinados autónomos).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
<b>Situações Novas</b>															
Analisar e deliberar sobre situações novas	■		■				■		■						■
<b>Situações Sensíveis / Reclamações</b>															
Gerir e/ ou deliberar sobre situações sensíveis / reclamações	■			■			■			■		■			
<b>Custos Adicionais</b>															
Deliberar sobre Custos Adicionais			■	■						■					
<b>Dúvidas / Aconselhamento</b>															
Esclarecer dúvida /Aconselhar		■					■								
<b>Conflitos / Problemas</b>															
Gerir conflitos / Resolver problemas					■	■		■			■			■	■

- *Analisar e deliberar sobre situações novas* – Foi referido por alguns dos entrevistados (A, C, G, I, M) que recorrem à sua chefia sempre que surge uma situação nova, que, pelo seu carácter específico, necessita de ser analisada e para a qual é necessária uma tomada de decisão, por exemplo, situações “...que não estão previstas nas regras e procedimentos...” (A), “...situações que nunca tenham acontecido antes, para as quais não haja histórico...” (C), “...uma coisa que surgiu e que implica fazer extra contrato ou lista de trabalho...” (I) ou, ainda, quando é “...pedido um determinado exame que não é habitual nos laboratórios...” (M).
- *Gerir Situações Sensíveis / Reclamações* – As chefias têm um papel determinante na gestão de situações sensíveis (D, G, J, L), ou no tratamento de reclamações (A, D). A chefia deverá intervir sempre que surge uma situação ...sensível.” (G), em “...situações críticas... que mereçam alguma atenção especial...” (D), por exemplo, “...algo relacionado com algum auxiliar ou com os próprios utentes, que é necessário decidir.” (J), “...quando alguém não está a cumprir o que é a regra ...” (L), “...atitudes que se tomam e não estejam de acordo com aquilo que é suposto...” (D) ou ainda “...quando há uma reclamação, quando esta vai subindo de tom...” (A).

- *Deliberar sobre Custos Adicionais* – Compete à chefia deliberar sobre situações que impliquem custos adicionais para a organização (C, D, J), “...tudo o que envolve mexer em dinheiro tem sempre de passar pela Direção...” (D), i.e. “...quando envolve custos, gastar dinheiro...”(C), por exemplo “...aquisição de equipamentos que não são os comuns do dia à dia...” (J).
- *Esclarecer dúvida /Aconselhar* – A autoridade também é desejada para o esclarecimento de dúvidas ou aconselhamento sobre uma determinada situação (B, F). Foi reconhecido que “...em termos de aconselhamento para chegarmos à melhor decisão...” (F).
- *Gerir conflitos / Resolver problemas* – Englobam-se estes dois temas, gestão de conflitos e resolução de problemas, porque ambos têm inerente a existência de um problema. À gestão de conflitos (D, K, N, O), estão associados problemas relacionados com os recursos humanos, “...situações mais conflituosas quando não as consigo resolver.” (D), por exemplo, quando surge “... um problema com alguém...acima da minha posição.” (K) ou surgem “Graves situações de conflitos entre operadores.” (O) “ou quando surja algum problema com cliente que não esteja no âmbito das minhas funções, mas sim da minha chefia.” N). Por sua vez, a resolução de problemas está associada a recursos físicos (E, O), nomeadamente, avarias de equipamentos que impliquem paragem de produção e solicitação externa para reparação (O), “...carência de matérias-primas.” (E). Poder-se-á dizer que, pelo menos em determinadas situações, “O recurso à chefia é feito unicamente quando as possibilidades de resolução já foram todas ultrapassadas.” (H).

## VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O estudo explorou as expectativas que os indivíduos que exercem autoridade, mais conhecidos como chefias, têm em relação aos seus subordinados e vice-versa, assim como identificou as dimensões / situações de trabalho que cada uma das partes, chefias e subordinados, espera da outra – sendo que os entrevistados desempenhavam simultaneamente as duas funções, o exercício da autoridade e o de subordinados autónomos.

Os resultados do estudo confirmam a noção de autoridade em contexto organizacional de Munduate (2004), nomeadamente, que há um superior hierárquico a quem o subordinado deve obediência, e que define diretrizes, objetivos, responsabilidades ou que estabelece planos de atividades (Simon, 1991). Ao definir metas a atingir, o superior hierárquico espera que os seus subordinados as cumpram dentro dos prazos definidos e com a performance desejada, expectativa que vai ao encontro da noção de autonomia no trabalho de Mazmanian (2013).

Por sua vez, os subordinados esperam que o papel da chefia seja essencialmente de coordenação e de supervisão. A nível da literatura são vários os autores que consideram a coordenação como um dos papéis fulcrais da autoridade, nomeadamente Simon (1991) e Cunha (1999). Por sua vez, a supervisão vai de encontro à perspetiva de Schieman (2008), que argumenta que a autoridade em contexto organizacional permite a supervisão sobre outros, sendo ainda justificada por Alchian & Demsetz (1972), por controlar o contributo de cada membro e permitir ajustar as compensações ao esforço de cada um. Este argumento de Alchian & Demsetz (1972), poderá também justificar as expectativas dos subordinados em relação à transmissão de confiança e garantia de justiça. Uma outra expectativa referida pelos subordinados foi motivar a equipa, que, apesar de ter registado apenas duas ocorrências, foi referida com veemência. Não foi encontrada na literatura uma referência direta em como a motivação de equipa compete aos indivíduos que exercem autoridade, talvez porque motivar resulta de uma conjugação de fatores mais concretos, como por exemplo, a coordenação e o garante de justiça. Pode-se, no entanto, referir que o facto de se esperar e de se permitir algum nível de autonomia ao subordinado, é por si uma fonte de motivação, nomeadamente, com impacto na motivação intrínseca (Hackman & Oldham, 1975).

A existência de um objetivo comum é salientada por Cunha (1999), e o facto de competir à autoridade garantir que tudo corra bem, i.e., o bom funcionamento da organização, é referido por Simon (1991) e Arrow (1974).

Relativamente à resposta ao primeiro objetivo específico, i. e. *as dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia*, as três primeiras categorias, i.e. *i) selecionar o recurso de trabalho mais indicado dentro dos disponíveis e sugerir recursos alternativos, ii) cumprir procedimentos / regras e sugerir ajustes, iii) definir as prioridades diárias de forma a cumprir prazos finais / objetivos*, correspondem às dimensão identificadas por Breugh (1985, 1999), sendo que o próprio guião de entrevista teve essas dimensões como ponto de partida. Contudo, é de esclarecer que se optou por se fazer a referência em separado da i) e da ii), apesar de as duas corresponderem à primeira dimensão de Breugh (1985, 1999), porque foi notório, à medida que se analisava as entrevistas, e no sentido de se identificar indicadores, i.e. os elementos constituintes das categorias, que no entendimento da maioria dos entrevistados se tratavam de dimensões diferentes, os recursos estavam associados a algo físico, nomeadamente, a instrumentos e maquinaria, e os procedimentos a regras a cumprir. De acordo com a sua realidade, alguns dos inquiridos focaram-se em apenas num deles, pelo que o resultado poderia ser diferente, e a análise em separado permitiria um melhor entendimento. No entanto, tanto num caso como noutro, assim como na terceira categoria, a definição de prioridades, ficou notório que são dimensões onde é expetável que os subordinados as exerçam com autonomia, na execução das suas tarefas diárias / correntes, mas sempre no sentido de dar cumprimento ao pré-definido pela chefia., i.e., compete à chefia tomar decisões que guiam as ações dos outros (Simon, 1991). É ainda de referir que o grau de autonomia varia consoante o contexto, nomeadamente, o nível de interdependência com outros, por exemplo, numa indústria com produção em série, a autonomia é de facto mais limitada. Esta limitação ou desvalorização da autonomia em prol de um objetivo comum foi referida na investigação de Markus (2010), que demonstrou existirem contextos / sociedades onde o cumprimento de normas e obrigações são mais valorizadas do que a autoexpressão, exatamente porque os próprios subordinados entendem ser benéfico cumprir não só para eles como para os outros, i.e., para objetivos coletivos (Arrow, 1974).

Dentro destas três dimensões há um ponto importante a assinalar: a necessidade de “ajustes”. Haver necessidade de ajustes significa que há regras a seguir, definidas para uma ação a priori, mas que não são adequadas à situação que emerge à posteriori. As respostas obtidas enquanto indivíduos que exercem autoridade põem a ênfase na necessidade de o subordinado ao identificar necessidades de ajustes ter de reportá-la à chefia, o que fará sentido, sobretudo a nível dos procedimentos, porque, tal como referido, em regra os ajustes aplicam-se aos processos e não ao trabalhador. No entanto, quando os mesmos indivíduos respondem enquanto

subordinados autônomos, são vários que referem já terem efetuados ajustes, o que poderá indicar que os próprios subordinados autônomos, para além de identificarem a necessidade de ajustes conseguem diferenciar os que devem reportar à sua chefia e os que poderão implementar, dependendo das respetivas implicações. Relativamente aos ajustes nas prioridades deverão ser alvo de relevo pela frequência com que ocorrem, confirmando, assim, o carácter de mudanças rápidas das organizações da atualidade referido por Theurer (2018), que argumenta que os trabalhadores deixam de estar agarrados a uma agenda de trabalho, assumindo um comportamento caracterizado por atividades e comportamentos descontínuos, intermitentes.

A identificação e sugestão ou implementação de ajustes nem sempre são fáceis ou evidentes, implicam que o subordinado assuma uma postura crítica em relação ao seu trabalho com o intuito de contribuir para uma melhoria dos processos. Será precisamente esta habilidade mental para formar propósitos com suficiente complexidade e planejar a sua execução que caracteriza a autonomia (Raz, 1986), já que permite identificar uma alternativa ao que está a ser feito. Essa alternativa pode fazer toda a diferença, sobretudo em contextos caracterizados por uma forte dinâmica e incerteza, por garantir a cada momento a atualização da respetiva dimensão à realidade (Theurer, 2018). Será, pois, nos ajustes que a autonomia aparece necessária; os indivíduos subordinados não se limitam a cumprir regras, procedimentos e prioridades pré-definidas pela chefia, mas necessitam ter uma reflexão sobre as possibilidades e escolhas que poderão interessar, tendo em conta as contingências socio ambientais (Ryan & Deci, 2006); para os ajustes que terão impacto mais geral, depois da identificação e posterior sugestão, fica claro que esta será analisada pela chefia que tomará uma decisão sobre a mesma, que, por sua vez, será realizada pelo subordinado (Arrow, 1974).

Quanto à quarta categoria, i.e., *executar as tarefas / resolver situações específicas da função* poderá considerar-se ser aquela onde é esperado um nível mais elevado de autonomia, nomeadamente, no sentido restrito de autonomia de Kovács (2006). Enquadrar-se-á na terceira dimensão de Breugh (1985,1999), em determinadas situações, já que o subordinado, devido à sua possível vantagem a nível de conhecimento, poderá mais facilmente influenciar os critérios diferenciadores da função. Pode-se ainda considerar que, exatamente devido a essa mesma vantagem de conhecimento, se verifica a delegação, ou seja, a transferência da autoridade para o subordinado (Cunha, 1999), ou seja, a autoridade real, de acordo com o conceito de Cruz-Castro (2018).

Relativamente à quinta e última categoria, *desbloquear situações imprevistas*, situações cada vez mais comuns da atualidade devido à forte dinâmica que a tipifica, pelo que, haverá uma relação com a terceira dimensão de Theurer (2018), já que implica que o subordinado tenha de tomar decisões. Não é tanto abordada a questão da inovação, talvez porque as próprias organizações onde se enquadram os interlocutores não se caracterizem como inovadoras, mas, por mais pequenas e óbvias que sejam, é a única categoria que reconhece a tomada de decisão por parte dos subordinados ao longo do processo, destacando-se, assim, a sua capacidade de independência (Burchadt, 2012), assim como o facto de não negligenciar o dever de fazer o que é certo (Wolff, 1970), tendo presente o conceito de autonomia real de Rosenfield (2004), em que se espera que a tomada de decisão sobre uma situação imprevista, seja inserida na autonomia outorgada.

Como resposta ao segundo objetivo, i.e., as *dimensões em que a autoridade, mais do que aceite, é desejada por indivíduos subordinados autónomos*, foram identificadas cinco i) *analisar e deliberar sobre situações novas*, ii) *gerir ou deliberar sobre situações sensíveis / reclamações*, iii) *deliberar sobre custos adicionais*, iv) *esclarecer dúvidas / aconselhar*, v) *gerir conflitos / resolver problemas*, que parecem ser o principal contributo do presente trabalho. São dimensões que correspondem às funções atribuídas às chefias e aos gestores, mas o que as entrevistas permitiram revelar é a necessidade de exercício dessas funções pelas chefias em circunstâncias novas (i), sensíveis (ii), ou que acarretam um custo acrescido para a organização (iii), situações que os subordinados reconhecem recorrer à sua chefia. São situações que, no geral, implicam tomadas de decisões, ou um melhor conhecimento da estratégia da empresa, já que para uma mesma situação poderá haver mais do que uma solução, competindo, por isso, aos indivíduos que exercem a autoridade saber qual delas é a mais adequada, ou vai mais de encontro à estratégia da organização. Se por um lado é reconhecido pelos subordinados que a sua chefia tem o poder de tomar as decisões que guiam as suas ações (Simon, 1991), por outro, são situações que poderão ter inerente um risco ou um custo, que, no entender do subordinado, deverá ser assumido pela chefia.

Pela informação recolhida, não fica claro se o subordinado se sentiria habilitado a tomar essas decisões, mas parece claro que eles acham que, em última análise, deve ser a chefia a assumir a responsabilidade, i.e., “...porque, até em última instância, é sempre da responsabilidade da Diretora, ela é sempre a primeira a ser chamada a atenção no caso de alguma coisa não estar corretamente elaborada.” (D).

Quanto à dimensão iv) esclarecer dúvidas / aconselhar e à dimensão v) gerir conflitos / resolver problemas, o subordinado partirá do pressuposto que a chefia estará mais habilitada, haverá o reconhecimento da vantagem de conhecimento da chefia, pela sua experiência ou por ser detentora de informação à qual enquanto subordinado não tem acesso. Apesar de se registarem apenas duas ocorrências para a dimensão iv), i.e., para o esclarecimento de dúvidas / aconselhamento, deve-se ter presente que se tratam de subordinados autónomos, que, tal como já referido, tendencialmente agem de forma independente, pelo que, não deixará de ser um indicador, sobretudo para subordinados que não tenham essa característica. A gestão de conflitos é merecedora de uma particular referência, já que, para além do reconhecimento do mérito da chefia, que é detentora de autoridade legítima, poderá ter por base a noção de autoridade de Munduate (2004), i.e. haverá obediência pelo simples facto de ser chefia, ou por ser uma das situações em que os envolvidos acreditam que cumprir será o mais benéfico não só para os próprios como para o coletivo (Arrow, 1974).

## CONCLUSÃO

Poder-se-á considerar este como um trabalho com alguma complexidade, pela própria problemática em si, a coexistência da autonomia e da autoridade em contexto organizacional, e por esta implicar uma abordagem e uma análise em dois sentidos distintos: um com foco nos indivíduos subordinados autônomos e outro com foco nos indivíduos que exercem autoridade.

Apesar de a revisão da literatura tender a diagnosticar a existência de uma difícil coexistência da autonomia e da autoridade em contexto organizacional, por existir uma aparente relação antagônica ou, no mínimo, conflituosa entre autonomia e autoridade, é, contudo, inquestionável a presença de ambas em contexto organizacional, pelo respetivo contributo positivo. Optou-se assim por não pressupor tal conflito e deu-se preferência por deixar em aberto qualquer resultado.

Neste sentido, e no âmbito da análise empírica, foi levada a feito uma pesquisa qualitativa, por permitir explorar de forma mais abrangente o fenómeno, junto de chefias intermédias. As chefias intermédias, terão, à partida, o perfil de um individuo autónomo, mas com a particularidade de exercerem autoridade na mesma medida que obedecem à autoridade, sentindo os efeitos desta obediência na sua autonomia. Dentro das chefias intermédias, optou-se por diversificar, nomeadamente, por apostar em perfis diversificados, sabendo-se que esta opção iria refletir-se na qualidade do trabalho, que seria maior ou menor, dependendo da coerência dos resultados obtidos.

Apesar da dificuldade em se analisar algumas entrevistas, não só devido à limitação de tempo disponível dos entrevistados, que por norma são profissionais com uma agenda muito preenchida, mas também porque alguns deles demonstraram hesitação em dar algumas respostas, com receio de se comprometerem ou de comprometerem a respetiva organização, o estudo veio demonstrar que foram feitas as opções certas já que os resultados podem ser considerados transversais às várias organizações, independentemente da idade e do tempo de experiência dos indivíduos ou do setor de atividade da organização.

Os seus resultados, para além de mostrarem que as chefias intermédias conseguem lidar bem tanto com a autonomia como com a autoridade, conseguiram explorar e esmiuçar a relação entre autonomia e a autoridade e, dando resposta aos objetivos a que se propôs, identificaram as dimensões do trabalho que cada uma das partes espera da outra.

As dimensões do trabalho que as chefias esperam que os seus subordinados exerçam com autonomia vão, no geral, ao encontro da literatura, nomeadamente, às dimensões de autonomia identificadas por Breugh (1985, 1999), mas o estudo permitiu especificar, para cada uma delas, o que a chefia espera no concreto que o seu subordinado execute. O estudo não deixou grandes dúvidas que a autonomia dos subordinados, apesar de autónomos, é sempre limitada, já que lhes compete exercer as suas tarefas do dia a dia, sim, com autonomia, mas de forma a cumprir as diretrizes da sua autoridade. No entanto, o subordinado autónomo não se limita a cumprir, deposita no exercício da sua função um espírito crítico, que lhe permite, após uma reflexão, que é própria da pessoa autónoma, identificar a necessidade de ajustes e sugerir alguns desses ajustes, contribuindo, assim, de forma diferenciada para os resultados da organização. O subordinado autónomo estará ainda habilitado a tomar decisões de forma a desbloquear situações imprevistas, assegurando assim, a continuação do processo / da atividade.

Por sua vez, identificar as dimensões do trabalho em que a autoridade, mais do que aceite, é desejada pelos subordinados autónomos, parece ser o maior contributo do trabalho. São dimensões caracterizadas por situações de incerteza, de conflito, ou situações sensíveis. Os resultados do estudo empírico destacaram-nas como sendo aquelas em que os subordinados, mesmo os subordinados autónomos, esperam uma intervenção da sua chefia.

Para futuros estudos sugere-se a aplicação exatamente do mesmo guião de entrevista a pessoas que não são chefias intermédias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, vol. 105, no. 1, 1-29.
- Albarello et al. (2005). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Tradução Luís Baptista (2ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization, *The American Economic Review*, vol. 62, no. 5, 777-795.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organizations*. USA: Fels Center of Government.
- Bakunin, M. (1871). *What is Authority?* The Anarchist Library.org
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartling, B., Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2013). Use and abuse of authority: a behavioral foundations of the employment relations. *Journal of the European Economic Association*. vol. 11, no. 4, 711-742
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, vol. 13, no.4, 544-559.
- Bowles, S. (2004). *Microeconomics: behaviour, institutions, and evolutions*. Russell Sage Foundation, New York, Princeton University.
- Breaugh J. A. (1985). The measurement of autonomy. *Human Relations*, vol. 38, no.6, 551–570.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: two studies. *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, no. 3, 357-373.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, vol. 2, no. 1, 57-73.
- Burchardt, T., & Holder, H. (2012). Developing survey measures of inequality of autonomy in the UK. Springer, vol. 106, no. 1, pages 1-25.
- Christiano, T. (2004). The authority of democracy. *The Journal of Political Philosophy*, vol. 12, no. 3, pp. 266–290.
- Colombo, M.G., & Delmastro, M. (2004). Delegation of authority in business organizations: an empirical test. *The Journal of Industrial Economics*, vol. LII, no. 1, 53-79
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2018). Autonomy and authority in public research organizations: structure and funding factors. *Minerva*, 56:135-160.
- Cunha, M.P. (1999). *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, vol.2, no.1, 201-215.
- Deci, E.L., & Ryan R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination, of behavior. *Psychological Inquiry*, vol.11, no. 4, 227–268.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, vol.49, no. 3, 182–185.
- Dill, W.R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science quarterly*, vol. 2, no. 4, 409-443.
- Friedrich, C. J. (1974). *Tradição e Autoridade em Ciência Política*, tradução por Fernando de Castro Ferro. Rio de Janeiro: Zahar Editores

- Godoy, A. S. (1985). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, no. 2, p. 57-63.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*, (1ª edição). Estoril: Principia.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. R., (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, 159-170.
- Hays, Recruiting experts worldwide (2016); Guia do Mercado Laboral, Portugal
- Huemer, M. (2019). An introduction to the problem of authority. *Procesos de mercado: Revista Europea de Economía Política*, vol. 16, no 1, 13-29.
- Janičko, M., & Krčková, A. (2019). Work autonomy at different occupational skill levels: recent trends in Europe. *Eastern European Economics*, vol. 57, no.3, 197–226.
- Kiggundu, M.N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 3, 499-508.
- Kovács, I., (2006). Novas formas de organização do trabalho e a autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 52, 41-65.
- Kräkel, M. (2017). Authority and incentives in organizations. *The Scandinavian Journal of Economics*, 119(2), 295-311.
- Legault, L., et al. (2017). Assisted versus asserted autonomy satisfaction: Their unique associations with wellbeing, integration of experience, and conflict negotiation. *Motivation & Emotion*, 41, 1–21.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Tradução: Maria João Reis. Instituto Piaget Éditions: Agence d'ARC inc.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 35(2) 341-366.
- Lopes, H., Calapez, & T. Lopes, D (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: a multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, vol.38, no.3 448-472.
- Lumpkin, G.T., Cogliser C.C., & Schneider, D.R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-69.
- Markus, H.R., & Schwartz, B. (2010). Does choice mean freedom and well-being? *Journal of Consumer Research, Inc.*, vol. 37, 344-355.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J., (2013). The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organizations Science*, vol. 24. no.5, 1337-1357.
- McMahon, C. (1994). *Authority and democracy: a general theory of government and management*. New Jersey: Princeton University Press.
- Munduate, L., & Medina, F.J. (2004). Power, authority, and leadership. *Encyclopedia of Applied Psychology*, vol. 10, 1-12.
- Noll, D.E. (2005), The boss as peacemaker: autonomy vs. authority. *The business Journal*, November 11, pag.6
- Peabody, R.L. (sd). Perceptions of organizational authority: a comparative analysis. *Administrative Science Quarterly*, 463-482

- Raz, J. (1986). *The morality of freedom*. New York: Oxford University Press.
- Rogeiro, N. (1998). Do poder legitimado – os “tipos ideais” de autoridade na sociologia política de Max Weber. *Polis*, nº 6, 47-64.
- Rosenfield, C. L. (2004). Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologia*, vol. 6, no. 12, 202-227.
- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality* 74:6. 1557-1585.
- Sadler-Smith, E., L-Kot, G., & Leat, M. (2003). Differentiating work autonomy facets in a non-western context. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 709-731.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, vol. 23, no. 4, 57-7.
- Saragih, A. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, vol.4, no. 3, 203-215.
- Schieman, S., & Reid, S. (2008). Job authority and interpersonal conflict in the workplace. *Work and Occupations*, vol.35, no.3, 296-326.
- Schwartz, B. (2000). Self-determination, the tyranny of Freedom. *The American Psychological Association*, vol. 55, no. 1, 79-88.
- Seklar, S.F.C. (2011). Correlates of work autonomy. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, vol.10, no.3, 26-40.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, no. 2, 25-44.
- Smith, R.A. (2002). Rage, gender, and authority in the workplace: theory and research. *Annual Review of Sociology*, vol. 28, 509–42.
- Theurer, C.P., Tumasjan, A., & Welp, I.M., (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: when does autonomy matter? *Pols One*, vol. 13, no. 10, 1-35.
- Weber, M. (1997). *Conceitos sociológicos fundamentais*, Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70.
- Wolff, R.P. (1970) *In Defense of Anarchism*. New York: Harper & Row (disponível em: <https://books.google.pt>)

# ANEXOS

### *Anexo 1- Guião para entrevistas*

1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?
2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?
3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?
4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?
5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?
6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?
7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?
8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?
9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?
10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?
11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?

## *Anexo 2 - Transcrição da entrevista D*

### ***Caraterização do entrevistado***

- *Género:* Feminino
- *Idade:*47
- *Anos de chefia:*8
- *Nº de subordinados:*40
- *Área de atuação:*1º ciclo
- *Setor de atividade da organização:* Agrupamento de Escolas
- *Dimensão da organização:* Grande dimensão

#### **1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

Toda a minha parte do trabalho com as crianças depende de mim, eu é que escolho a minha forma de trabalhar com elas. Tenho de me cingir ao programa elaborado pelo ministério da educação, tenho de me cingir ao programa, mas tenho plena autonomia para fazer a gestão desse programa e fazê-lo da forma como eu entender.

#### **2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

Tenho parte da autonomia, e depois também depende dos recursos que me são oferecidos pela entidade empregadora, no caso pela escola. Estou um bocado limitada ao que existe na escola, alguns que eu arranjo, mas faço uma parte da gestão dos recursos.

Em termo das tarefas com os alunos, não recebo orientações, mesmo em termos de avaliações, são definidas por mim.

#### **3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

Aí não, é definido por um grupo de ano. Fazemos um planeamento em conjunto, há uma definição de planificação conjunta, e em termos de calendarização também, mas na forma como lá chegamos é da minha autonomia. Há uma definição do deadline, mas como chego a esse deadline é da minha autonomia.

#### **4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

São definidas por mim, porque tenho uma hierarquia superior a mim que é quem define a data até à qual tem de estar pronta. Depois faço a gestão das pessoas tendo o tempo para conseguir

apresentar o solicitado. Eles sabem de antemão o que têm de fazer, nomeadamente, as tarefas relacionadas com a turma deles. Têm autonomia para isso, mas se for algo muito fora do habitual fica sujeita a autorização superior. Tudo o que seja trabalho extra da turma, sou eu que indico o que têm de fazer.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?**

É dada uma orientação do trabalho final, i.e. do que é preciso ser apresentado e como tem de ser apresentado, mas depois as pessoas têm autonomia de o fazerem como entenderem.

**6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

Não, aí não. A calendarização é definida pela Direção que transmite para mim, depois sou eu enquanto chefia intermédia que passo a mensagem para os meus subordinados e garanto o cumprimento dos mesmos.

**7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Tudo o que envolva mexer em dinheiro, por exemplo, tem sempre de passar pela Direção, tudo o que envolva custos, tem sempre de passar pela Direção. Situações que envolvam os próprios pais dos miúdos é sempre melhor reportar à Direção. Sempre que houver uma reclamação de um pai tem de ser sempre reportada à Direção. Mas, falo mesmo outras situações críticas, nomeadamente de saúde, descatos da escola, que mereçam alguma atenção especial, também devem ser reportados.

A nível dos meus subordinados, dos professores, se for recorrente uma forma de estar, uma postura, ou atitudes que se tomem e que não estejam de acordo com aquilo que seja suposto, nomeadamente, não seja cumprida uma planificação, não haja um cuidado com os alunos, que não haja um diálogo, aí sim informo a Direção, quanto mais não seja para estarem a contar com alguma reclamação. Coisas boas também são reportadas à Direção, as coisas que se fazem bem, as coisas que se fazem com gosto.

**8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Acho que como as coisas estão funcionam, funcionam bem. Não me sinto limitada em termos de autonomia. A Autoridade apenas funciona como uma definição de tempos, dá indicação do que é preciso fazer até aquela data, mas depois tenho autonomia para transmitir aos outros como fazer

até aquela data. Há fronteiras entre autoridade e autonomia, que fazem sentido, porque, até em última instância, é sempre da responsabilidade da Diretora, ela é sempre a primeira a ser chamada a atenção no caso de alguma coisa não estar corretamente elaborada.

**9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Eles recorrem a mim quando querem apresentar alguma atividade, da forma como devem fazer para apresentar essa atividade. Recorrem a mim para tirar dúvidas a nível..., ou melhor, será mais requerer um conselho, uma troca de experiências. Acho que há um reconhecimento da minha experiência, do meu conhecimento e gostam de ouvir o meu conselho.

**10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Tudo o que envolve situações com os outros professores que dão aulas às suas turmas, por vezes perguntam como resolver alguma coisa que não está a funcionar tão bem, mas já deveriam resolver sozinhos, porque já sabem como o fazer. Serão assuntos a tratar com colegas, não com subordinados. Não sou eu que tenho de resolver porque melhor do que eu eles conhecem as situações, pelo que estarão mais habilitados. Há situações em que o subordinado, por ter mais conhecimento do terreno, estará mais habilitado a resolvê-las do que a autoridade.

**11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

Acho que é mais de coordenação. Gestão de conflitos também. Mesmo a chefia intermédia, só reporto situações mais conflituosas quando não as consigo resolver. Reporto sempre, mas peço ajuda se não as conseguir resolver. É também de supervisão, no sentido de garantir o cumprimento das diretivas.

## *Anexo 3 - Transcrição da entrevista E*

### **Caraterização do entrevistado**

- *Género:* Masculino
- *Idade:* 53
- *Anos de chefia:* 15
- *Nº de subordinados:* 34
- *Área de atuação:* Linha de produção
- *Setor de atividade da organização:* Indústria de componentes Eletrónicos
- *Dimensão da organização:* Média dimensão

**1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

As minhas tarefas são definidas por mim de acordo com os objetivos estabelecidos pelos meus superiores, mediante os objetivos que me estabelecem tenho de exercer uma série de tarefas para os cumprir. Numa atividade industrial em primeiro falo em objetivos de produção, que implica uma componente financeira e também em volume de produção e sobretudo, no meu caso, o cumprimento de prazos de entrega.

**2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

Esses recursos são definidos pelos meus superiores. Tenho uma série de recursos ao meu dispor e a mim cabe-me decidir e analisar se esses recursos são suficientes para a consecução dos objetivos.

**3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

A calendarização e o planeamento das tarefas são 100% definidas por mim, desde que cumpra os objetivos. Em última estância são ou não aprovadas pelos meus superiores, mediante a obtenção dos objetivos.

**4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

Na mesma forma que eu tenho de me orientar pelos objetivos estabelecidos pela Direção da empresa, os meus subordinados também se têm de orientar pelos objetivos que eu estabeleço e orientam a sua ação de forma a cumprir esses objetivos.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?**

Os procedimentos, os recursos são gerais, para todos, são estabelecidos pela Administração da empresa.

**6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

Depende, as prioridades, o desenvolvimento concreto das tarefas são definidas por eles, mas sabendo que têm de definir essas prioridades mediante o objetivo estabelecido, que por vezes até é diário

**7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Em todas as circunstâncias relacionadas com recursos, por exemplo, a nível de falência de maquinaria, carência de matérias-primas.

**8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Dentro daquilo que acho necessário para a execução do meu trabalho, creio que tenho autonomia total a nível de programação do trabalho, planeamento, de dispor dos recursos da empresa. Não tenho autonomia para definição dos recursos financeiros que posso alocar, mas isso é tarefa da Direção

**9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Em todas as circunstâncias em que tenham dificuldade em executar o planeamento definido. E também para mediação de conflitos que tenham com outros trabalhadores que estejam na sua dependência.

**10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Principalmente as situações que dependem do seu conhecimento técnico. São eles que sabem da sua profissão, espero que a nível técnico consigam ter as soluções corretas para resolver as situações da melhor forma.

**11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

É tudo isso. É coordenação de trabalho, planeamento do trabalho. É também de resolução de problemas entre os trabalhadores e também fazer a ligação entre os trabalhadores e as chefias superiores.

## *Anexo 4 - Transcrição da entrevista I*

### **Caraterização do entrevistado**

- *Género: Masculino*
- *Idade:47*
- *Anos de chefia: 19*
- *Nº de subordinados:3*
- *Área de atuação: Fiscalização de obras públicas*
- *Setor de atividade da organização: Câmara Municipal*
- *Dimensão da organização: Grande dimensão*

#### **1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

Tenho um sistema informático que me dá determinadas tarefas para fazer, é uma forma de comunicação interna, em que as diretrizes vão descendo em cascata. Também recebo por email e eu próprio sei o que fazer. Sei que tenho a responsabilidade de fiscalizar determinada obra e depois sei o que tenho de fazer, está associado à minha responsabilidade.

#### **2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

A maior parte das coisas estão definidas, nomeadamente, as empreitadas com que trabalho têm a ver com contratos públicos, por isso não posso inventar muito, estão definidas por lei, têm um decreto lei com as diretrizes. Depois temos a maquinaria e ferramentas disponíveis, que usamos de acordo com as tarefas.

#### **3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

Há coisas que são prioritárias pelo prazo que têm, ou seja, o contrato diz que temos 30 dias e têm mesmo de ser executadas nesses 30 dias, porque têm de ser inauguradas ou porque há compromissos com as pessoas que vão explorar o espaço. Tenho de gerir as minhas coisas de acordo com os prazos que estão estipulados. Mas há outras que não são prioritárias, que posso fazer há medida que posso.

#### **4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

São definidas por mim e muitas vezes por fruto das circunstâncias. Muitas vezes ao fazerem o seu trabalho numa obra surgem situações que não estavam previstas e que se impõem, porque não se pode avançar sem resolver essa situação. Quando isto acontece falam comigo e ajustamos as tarefas a fazer.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?**

Isso é exatamente igual, ou seja, recebem por email, pela plataforma informática e muitas vezes indicações verbais. Depois utilizamos o material que há disponível, mas claro que eles escolhem o que é mais adequado para cada tarefa, estamos a falar em obras, por isso há uma variedade de material, dependendo do que se vai fazer. Eles já sabem o que têm de usar, faz parte da formação deles e do dia a dia deles.

**6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

Cada um sabe o que tem de fazer em cada dia e gere o seu trabalho, as prioridades vão sendo ajustadas à medida que vão surgindo as situações. Por exemplo, estamos numa determinada obra a abrir uma vala e aparece um tubo que não era esperado, a resolução do problema passa a ser prioritário. Vamos falando, gerindo e ajustando as prioridades.

**7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Há muitas situações, nós enquanto fiscalização não podemos alterar o que está definido por lei. Por exemplo, uma coisa que surgiu e que implica fazer extra contrato ou lista de trabalho, tenho de reportar à chefia e depois tem de ser decidido superiormente. Muitas vezes, implica uma adenda ao contrato.

**8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Muitas vezes tento contornar as situações que nos surgem, mesmo que não obedeçam exatamente ao que estava estipulado, mas também desde que não acarretem riscos. Se levasse à consideração superior levaria muito tempo e punha em risco o cumprimento do prazo.

**9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Comunicar o que se passa e fundamentalmente traduzir verdadeiramente o que se passa e não esconder nada, sobretudo quando reportam um problema ou algo que não correu bem. Falando conseguimos contornar situações difíceis de forma coordenada.

**10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Eles conseguem resolver muitas das situações. Só aquelas que não conseguem resolver e que de facto podem trazer alguns problemas falam comigo e resolvemos em conjunto. Mas, resolvem coisas simples, que são óbvias, que eles conseguem resolver no momento pela experiência que tem.

**11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

É olhar para quem têm, conseguir destinar de facto o trabalho de forma adequada e ajustada à realidade e aos recursos existentes, para que se torne viável a realização do trabalho.

## *Anexo 5 - Transcrição da entrevista J*

### **Caraterização do entrevistado**

- *Género:* Feminino:
- *Idade:*37
- *Anos de chefia:*8
- *Nº de subordinados:*36
- *Área de atuação:* Diretora técnica
- *Setor de atividade da organização:* Lar de idosos
- *Dimensão da organização:* Pequena dimensão

**1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

Quando fui para lá trabalhar houve uma pessoa que me deu indicações, outras aprendi eu mesma. A pessoa que fui substituir passou-me as tarefas que eu tinha de fazer, outras foram-me destinadas, e outras assumi porque achei que faziam parte da minha função, também à medida que o trabalho se foi desenvolvendo. Estão ligadas à função e às responsabilidades que assumi.

**2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

Quando fui para lá estava a ser implementada a certificação da qualidade. Embora neste momento já não mantemos o sistema de qualidade, há muita coisa que mantemos dessa época, porque fazem sentido. Outros fui eu que criei.

**3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

Sou eu, é tudo definido por mim

**4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

Eles têm autonomia, também para definirem as tarefas que realizam. Mas, é claro que há a orientações, algumas definidas há muitos anos, outras vão mudando, mas vamos falando. Todos os dias temos pontos de situação com eles, vamos dando dicas e vamos fazendo ajustes. Mas têm autonomia para trabalhar.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?**

Alguns sou eu que defino. Já há métodos antigos que se passam a quem entra, é dada formação para saber como tem de fazer. Os métodos são aqueles que eles têm de usar para executarem as tarefas deles com segurança, porque estamos a cuidar de outras pessoas e acrescentam aqui outras coisas, eles têm formação, mas depois são eles que definem.

**6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

Eles também autonomia para definir. Mas, às vezes há situações urgentes em que tenho de intervir. Mas, nas situações correntes, nas rotinas diárias são eles que definem, têm autonomia

**7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Só em situações que têm implicações elevadas para a instituição, p.e. aquisição de equipamentos que não são os comuns do dia a dia, para autorização de um orçamento, algo relacionado com algum auxiliar ou com os próprios utentes, que é necessário decidir.

**8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Eu vou tendo autonomia para decidir e gerir o dia a dia. Só recorro mesmo à chefia em situações pontuais, mas no meu dia a dia, eu posso tomar as decisões.

**9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Eles recorrem várias vezes, são diversas, p.e. de falta de um utente no centro de dia, quando algum idoso cai, substituição de horários, mesmo contactos com familiares dos idosos.

**10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Por exemplo, alguém tem de ir para o hospital, eles decidem quem vai acompanhar, quem fica, quem contacta com os familiares. Só quando é uma decisão muito grave é que recorrem a mim. Eles reportam sempre, existe um registo escrito onde eles reportam tudo o que acontece ao longo do dia, mas na minha ausência desbloqueiam a situação, sabem como fazê-lo.

**11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

Deve privilegiar acima de tudo o trabalho em equipa, obviamente com rigor e exigência, para que os outros sintam que não seja uma chefia que não saiba orientar ou que não saiba como lidar com algumas situações, mas que seja uma organização que todos estejam em consonância. Não no

sentido de ser uma autoridade, mas que consiga transmitir confiança, que saiba gerir e organizar as coisas num todo, acho que é esse para mim o ideal de chefia.

## *Anexo 6 - Transcrição da entrevista K*

### **Caraterização do entrevistado**

- *Género*: Masculino
- *Idade*: 27
- *Anos de chefia*: 4
- *Nº de subordinados*: 2
- *Área de atuação*: Sistemas informáticos
- *Setor de atividade da organização*: Retalho alimentar
- *Dimensão da organização*: Grande empresa

**1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

São coisas que sou eu que começo e também há as que me são atribuídas. Tem a ver com as responsabilidades.

**2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

Tenho alguma margem de autonomia, mas muito pouca. Em regra, está tudo definido, a chefia normalmente diz o que temos de fazer, mas é sempre dentro das normas da empresa, não é apenas a chefia que decide por si.

**3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

As prioridades sou eu que as defino tendo em conta os timings das tarefas. Eu tenho um timing final para cumprir, depois como o cumpro é comigo

**4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

Ao início sou eu que defino, ou seja, quando há uma nova tarefa, mas depois eles já sabem o que fazer.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por si ou por eles próprios?**

Se há uma norma da entidade têm de cumprir. Se não há, podem definir.

- 6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

Desde que entreguem dentro do prazo definido, podem fazer quando entenderem

- 7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Quando tenho um problema com alguém do nível dela, ou seja, alguém acima da minha posição.

- 8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Tomar decisão dentro das tarefas do dia a dia, em coisas pequenas. Desde que seja novo, por muito pequeno que seja tem de ir sempre à chefia, e acho que não faz sentido

- 9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Quando surge algo de novo ou quando encontram também um problema com alguém ao nível deles ou acima

- 10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Sempre que consigam. Quando chocam com a opinião de outra pessoa, aí sim deveriam ter comigo.

- 11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

Orientar e responsabilizar. Desenvolver.

## *Anexo 7 - Transcrição da entrevista O*

### ***Caraterização do entrevistado***

- *Género:* Feminino:
- *Idade:*46
- *Anos de chefia:*22
- *Nº de subordinados:*6
- *Área de atuação:* Linha de produção
- *Setor de atividade da organização:* Indústria metalomecânica
- *Dimensão da organização:* Pequena empresa

**1. Em que medida as atividades / tarefas a realizar no âmbito do seu trabalho são fixadas por si?**

Defino as ordens de produção assim como as prioridades. A produção é em série. A administração dá, no entanto o OK final, nos casos de produções de séries maiores.

**2. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que utiliza para a realização do seu trabalho são definidos por si?**

Mediante a produção definida encomendo as quantidades de matéria-prima necessárias. Envio para o departamento de compras que consulta os vários fornecedores. Apesar da análise de preços ser da responsabilidade do departamento de compras, dou parecer a nível da qualidade e prazos de entrega sugeridos.

**3. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que tem de realizar é feita por si?**

As prioridades são definidas por mim, mediante os prazos de entrega que temos de cumprir e a matéria-prima / recursos disponíveis.

**4. Em que medida as atividades / tarefas que os seus subordinados têm de realizar no âmbito do respetivo trabalho são fixados por si ou por eles próprios?**

Após transmitir as ordens de produção e definir os prazos, cada um é posteriormente responsável pela sua execução, no entanto sempre com minha orientação e acompanhamento.

**5. Em que medida os métodos (procedimentos e recursos) que os seus subordinados utilizam para a realização do seu trabalho são definidos por ou por eles próprios?**

Cada operador segue os procedimentos já previamente definidos. Mesmo que acabe por considerar que algum procedimento devesse ser alterado deve sugeri-lo para análise prévia. Só o

implementarei se, de facto, o achar exequível e após alteração do procedimento geral. O procedimento é alterado para o fabrico não para cada operador.

**6. Em que medida a definição de prioridades, em termos de planeamento/ calendarização, das tarefas que os seus subordinados têm de realizar é feita por si ou por eles próprios?**

A definição geral é feita por mim e distribuída individualmente. É discutida com eles e todos ficam a saber exatamente os timings a cumprir. Só assim se torna exequível dado que as tarefas estão interligadas entre os vários sectores de produção. Se um falhar o outro não poderá dar continuidade.

**7. Em que circunstâncias (para resolver que tipo de situações / problemas) é que tem que recorrer à sua chefia?**

Por exemplo avarias de equipamentos que impliquem paragem de produção e solicitação externa para reparação. Graves situações de conflitos entre operadores.

**8. Que dimensões / situações do seu trabalho considera que deveria / poderia exercer com mais autonomia ou mesmo com total autonomia (por estar habilitada para e/ou por considerar que tornaria o processo mais eficiente)?**

Processo de encomendas passar a ser feito diretamente pela parte produtiva. O facto de ter de passar pelo departamento de compras acaba por tornar o processo mais moroso. Aliás, é uma medida que estamos já a iniciar. Passamos a fazer as consultas diretamente, analisamos, damos o parecer e apenas transmitimos à administração para o OK final.

Dado que apenas vendemos a uma empresa do nosso grupo, acabamos também por estar dependentes de disponibilidade para levantamento de mercadoria, quando se definíssemos também o transporte poderíamos agilizar as entregas.

Por vezes acabam por surgir constrangimentos de gestão de espaço.

**9. Em que circunstância (para resolver que tipo de situações / problemas) é que os seus subordinados têm de recorrer a si?**

Não conformidades que por vezes surgem na matéria-prima e no produto acabado. Avaria de equipamentos.

**10. Que situações espera que os seus subordinados resolvam com autonomia?**

Caso eu não esteja, e surja algum imprevisto, tentarem continuar com a produção da forma que acharem mais conveniente. Para isso tento sempre que percebam todo o processo e timings, que não que se limitem a executar, mas que percebam o porquê. Só estando envolvidos, poderão ser capazes de tomar pequenas decisões coerentes, a imprevistos que surjam.

**11. Na sua opinião, qual é verdadeiramente a função de uma chefia?**

A verdadeira função de uma chefia passa por envolver a fundo os trabalhadores nas funções que estão a desempenhar munindo-os das ferramentas que precisam que vão desde conhecimento a materiais. Todos têm que ter a real perceção que há um objetivo comum e que o caminho terá que ser feito por todos.

Já tive situações em que desejei uma intervenção mais radical da parte da chefia, essencialmente em situações de maiores conflitos internos. Apesar de sermos uma pequena equipa de trabalho já tive situações complicadas.

*Anexo 8 - Análise de conteúdo*

Categoria	O que o disseram enquanto indivíduos que exercem autoridade			O que disseram enquanto subordinados autônomos		
	Indicadores	Unidades de Registo	Nº de Ocorrências	Indicadores	Unidades de Registo	Nº de Ocorrências
Definição de atividades / Tarefas	Executarem as tarefas que lhe correspondem no âmbito do Plano de Atividades / Objetivos / responsabilidades	<p><b>Ent. A</b> – “Tem a ver com o planeamento.”</p> <p><b>Ent. B</b> – “..., tendo o tal plano que foi pensado, as funções estão distribuídas pelas pessoas que me reportam. O que vão fazer já está à partida definido, mas fui eu que defini.</p> <p><b>Ent. C</b> – “São definidas pela equipa, é em conjunto, gosto de envolver as pessoas...”</p> <p><b>Ent. D</b> – “São definidas por mim, porque tenho uma hierarquia superior a mim que é quem define... Depois faço a gestão das pessoas... Eles sabem de antemão o que têm de fazer, nomeadamente, as tarefas relacionadas com a turma deles... Tudo o que seja trabalho extra... sou eu que indico o que têm de fazer”</p>	15	Executar as tarefas inerentes ao Plano de Atividades / Objetivos/ responsabilidades / função	<p><b>Ent. A</b> - "As tarefas que desempenho estão dentro daquilo que é o plano de atividades...Estão definidas anualmente, nós sabemos quais são..."</p> <p><b>Ent. B</b> - "...costumo ter uma reunião com o Diretor...para ver se está de acordo e dar inputs..."</p> <p><b>Ent. C</b> – "Dentro das tarefas próprias do gabinete...sei o que tenho de fazer."</p> <p><b>Ent. D</b> - "Tenho de me cingir ao programa, mas tenho plena autonomia para fazer a gestão desse programa da forma como eu entender."</p> <p><b>Ent. E</b> – “As minhas tarefas são definidas por mim de acordo com os objetivos estabelecidos pelos meus superiores, mediante os</p>	12

		<p><b>Ent. E</b> – “...os meus subordinados também se têm de orientar pelos objetivos que eu estabeleço e orientam a sua ação de forma a cumprir esses objetivos.”</p> <p><b>Ent. F</b> - “ A maioria das vezes são definidas por mim, sendo também por mim definido a que áreas ficam afetos...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...as tarefas deles fazem parte do exercício da função. Cada um tem uma função dentro do gabinete, e quando alguém é admitido fica esclarecido qual é o papel esperado. “Quando recebo algo novo, ...ou quando há algum ajuste a fazer, sou eu que faço a alocação...”</p> <p><b>Ent. H</b> – “As atividades/tarefas são delineadas por mim.”</p> <p><b>Ent. I</b> – “São definidas por mim e muitas vezes por fruto das circunstâncias...”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Eles têm autonomia, também para definirem as tarefas que realizam. Mas, é claro que há a orientações, algumas estão definidas</p>			<p>objetivos que me estabelecem tenho de exercer uma série de tarefas para os cumprir.”</p> <p><b>Ent. F</b> - "Uma vez que respondo a uma Direção que fixa os objetivos anuais...tenho, no entanto, liberdade para decidir a forma como atingir os objetivos fixados...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Eu sei o que me compete fazer no âmbito da minha função, as atividades e as tarefas surgem um bocadinho naturalmente no exercício da função...”</p> <p><b>Ent. I</b> – “Tenho um sistema informático que me dá determinadas tarefas para fazer... Sei que tenho a responsabilidade ...e depois sei o que tenho de fazer, está associado à minha responsabilidade.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Quando fui para lá trabalhar houve uma pessoa que me deu indicações, outras aprendi eu mesma. A pessoa que fui</p>	
--	--	---	--	--	---	--

		<p>há muitos anos, outras vão mudando, mas vamos falando.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Ao início sou eu que defino, ou seja, quando há uma nova tarefa, mas depois eles já sabem o que fazer.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Elas estão orientadas para fazerem aquilo que devem fazer, sabem o que têm de fazer. “</p> <p><b>Ent. M</b> – “A execução tem várias fases, normalmente eu defino o que cada um faz em cada dia, não conseguem fazer as 3 fases ao mesmo tempo.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “A divisão de clientes é feita por mim, mas a posterior organização do trabalho é feita por cada um deles, com vista ao cumprimento dos prazos declarativos.”</p> <p><b>Ent. O</b> – “Após transmitir as ordens de produção e definir os prazos, cada um é posteriormente responsável pela sua execução...”</p>			<p>substituir passou-me as tarefas que eu tinha de fazer, outras foram-me destinadas, e outras assumi porque achei que faziam parte da minha função... Estão ligadas à função e às responsabilidades que assumi.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “São coisas que sou eu que começo e também há as que me são atribuídas. Tem a ver com as responsabilidades.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Algumas coisas são decididas simplesmente por mim ...Outras coisas são dependentes da minha chefe de serviço.</p> <p><b>Ent. M</b> – “Há determinadas coisas que estão definidas. O que não é habitual passa pela minha chefia que depois transmite-me o que fazer.”</p>	
Definição dos Métodos /	Selecionar o equipamento de	<b>Ent. A</b> - Normalmente dou uma sugestão de recurso, mas eles têm	5	Selecionar o equipamento de	<b>Ent. A</b> - "...sendo autónoma para decidir entre o telefone e o email e	7

<p>procedimentos de trabalho</p>	<p>trabalho mais adequado, dentro dos disponibilizados e sugerir alternativos</p>	<p>autonomia,...se tiverem conhecimento de uma outra ferramenta, têm margem para isso.</p> <p><b>Ent. C</b> - Faço sugestões... Mas têm autonomia dentro dos meios disponibilizados pela faculdade.</p> <p><b>Ent. E</b> – “Os ... os recursos são gerais, para todos, são estabelecidos pela Administração da empresa.”</p> <p><b>Ent. G</b> – “ Dentro do que é possível escolher, dou autonomia, penso que é importante a pessoas utilizar aquele com que se sente mais à vontade, desde que garanta a resposta atempada e a qualidade do serviço.”</p> <p><b>Ent. I</b> – “Depois utilizamos o material que há disponível, mas claro que eles escolhem o que é mais adequado para cada tarefa, estamos a falar em obras, por isso há uma variedade de material, dependendo do que se vai fazer. Eles já sabem o que têm de usar, faz parte da formação deles e do dia a dia deles.”</p>		<p>trabalho mais adequado, dentro dos disponibilizados</p>	<p>na escolha de instrumentos de trabalho.”</p> <p><b>Ent. C</b> – “Tenho total autonomia dentro dos sistemas que já existem na faculdade. Uso maioritariamente sistemas informáticos, que são disponibilizados pela própria faculdade.”</p> <p><b>Ent. D</b> – “Tenho parte da autonomia, e depois também depende dos recursos que me são oferecidos pela entidade empregadora... Estou um bocado limitada ao que existe na escola, alguns que eu arranjo...”</p> <p><b>Ent. E</b> – “Esses recursos são definidos pelos meus superiores. Tenho uma série de recursos ao meu dispor e a mim cabe-me decidir e analisar se esses recursos são suficientes para a consecução dos objetivos.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “Os recursos humanos e físicos da minha unidade são estabelecidos superiormente...”</p>	
----------------------------------	---	---	--	--	--	--

					<p><b>Ent. G</b> – “Os métodos são na maior parte das vezes selecionados por mim, dentro dos disponibilizados pela entidade empregadora. Por vezes, quando surge uma situação que me é transmitida pela chefia, esta costuma acrescentar qual considera ser o método, procedimento mais adequado.”</p> <p><b>Ent. I</b> – “Depois temos a maquinaria e ferramentas disponíveis, que usamos de acordo com as tarefas.”</p>	
	<p>Implementar / aplicar procedimentos / regras pré-definidos / Sugerir ajustes</p>	<p><b>Ent. A</b> - "Nós temos um conjunto de regras, é nossa tarefa comunicá-las e garantir que são aplicá-las... “</p> <p><b>Ent. B</b> – “Uma vez sabendo o que vão fazer... Elas apresentam tudo, eu dou a minha opinião, e depois implementam.</p> <p><b>Ent. D</b> – “É dada uma orientação do trabalho final, i.e. do que é preciso ser apresentado e como tem de ser apresentado, mas depois as pessoas</p>	13	<p>Implementar / aplicar procedimentos / regras pré-definidos / efetuar ajustes</p>	<p><b>Ent. B</b> – “...tenho os processos mapeados, tinham sido mapeados por mim, mas foram revistos pelo Diretor de Operações.”</p> <p><b>Ent. D</b> – “Em termo das tarefas com os alunos, não recebo orientações, mesmo em termos de avaliações, são definidas por mim.”</p> <p><b>Ent. H</b> – “Muitos são definidos por mim contudo a entidade</p>	9

		<p>têm autonomia de o fazerem como entenderem.”</p> <p><b>Ent. E</b> – “Os procedimentos,... são gerais, para todos, são estabelecidos pela Administração da empresa.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “ Os procedimentos são definidos pelas Direções competentes (jurídicas, compliance, etc)...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Os procedimentos, são definidos essencialmente por mim, por vezes com recurso à minha chefia e com recurso à equipa. A forma como eles o cumprem deixo ao critério, desde que os cumpram.”</p> <p>“Se virem que algum deles deve ser ajustado ou que há alguma situação que foge ao habitual, deverão reportar-me para ser analisada em conjunto.”</p> <p><b>Ent. H</b> – “Neste campo temos instruções precisas e depois são acompanhadas pela gerência.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Alguns sou eu que defino. Já há métodos antigos que se passam a quem entra, é dada formação para saber como tem de fazer.” “...eles</p>			<p>patronal envia também diretrizes e procedimentos a ter.</p> <p><b>Ent. I</b> – “A maior parte das coisas estão definidas,...têm a ver com contratos públicos, por isso não posso inventar muito, estão definidas por lei, têm um decreto lei com as diretrizes.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Quando fui para lá estava a ser implementada a certificação da qualidade... há muita coisa que mantemos dessa época, porque fazem sentido. Outros fui eu que criei.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Em regra está tudo definido, a chefia, normalmente, diz o que temos de fazer, mas é sempre dentro das normas da empresa, não é apenas a chefia que decide por si.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Alguns são definidos por mim, são da minha autoria dentro daquilo que é a minha função.</p> <p><b>Ent. M</b> – “Todos os exames estão pré-definidos a nível</p>	
--	--	---	--	--	---	--

		<p>têm formação, mas depois são eles que definem.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Se há uma norma da entidade têm de cumprir. Se não há, podem definir.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Sou eu que transmito”</p> <p><b>Ent. M</b> – “Sou eu que defino, dentro do cumprimento dos protocolos”</p> <p><b>Ent. N</b> – “Os métodos base utilizados já estão definidos pela minha chefia. Quando surgem situações novas o método é definido por mim, mas dando liberdade para opinarem sobre o assunto.”</p> <p><b>Ent. O</b> – “Cada operador segue os procedimentos já previamente definidos. Mesmo que acabe por considerar que algum procedimento devesse ser alterado deve sugeri-lo para análise prévia... O procedimento é alterado para o fabrico não para cada operador.”</p>			<p>mundial... existem protocolos internacionais para cada exame, só temos que seguir os protocolos.</p> <p><b>Ent. N</b> - Já existe um método pré-estabelecido, mas em situações novas (que são inúmeras) sou eu que estabeleço o método.</p>	
Definição de Prioridades	Definir as prioridades do dia a dia de forma a	<b>Ent. A</b> – “Os subordinados também são proativos no desenvolvimento do planeamento.” “Todos nossos temos acesso ao planeamento, todos nós	14	Definir as prioridades do dia a dia de forma a	<b>Ent. A</b> – “A calendarização também tem a ver com o tal plano de atividades que recebi quando ocupei este cargo, já existia no	15

	<p>cumprir prazos finais / os objetivos</p>	<p>temos em mente a necessidade de cumprir o que está definido. Como cada pessoa tem o seu conjunto de tarefas, por um lado deixo ao critério deles para cumprirem as tarefas. O meu papel é ir lembrando... mas têm autonomia para fazerem alterações. Normalmente, a alteração não é feita de forma unilateral, reporta a mim, vemos de se facto é a melhor estratégia e, sendo de facto altera-se o planeamento e a pessoa tem autonomia para fazer como sugeriu.”</p> <p><b>Ent. C</b> – “São eles, tem autonomia. São adultos, são pessoas responsáveis em quem tenho de confiar... Vou-me inteirando das coisas que estão a ser feitas...”</p> <p><b>Ent. D</b> – “A calendarização é definida pela Direção que transmite para mim, depois sou enquanto chefia intermédia que passo a mensagem para os meus subordinados e garanto o cumprimento dos mesmos.”</p>		<p>cumprir prazos finais / os objetivos</p>	<p>departamento... Quando necessário, faço ajustes com autonomia.”</p> <p><b>Ent. B</b> – “Tem sido tudo proposto por mim e depois discutido com o Diretor.</p> <p><b>Ent. C</b> – “Eu defino, sim, mas sempre em estreita colaboração com a minha Diretora. Se aparecer uma urgência e for um pedido dela, isso passa à frente... nós já recebemos o calendário pronto e com deadlines definidos. Os deadlines estão definidos, não por mim, mas tenho autonomia para desenvolver as prioridades para o cumprimento dos deadlines.”</p> <p><b>Ent. D</b> – “...é definido por um grupo de ano. Fazemos um planeamento em conjunto,..., mas na forma como lá chegamos é da minha autonomia. Há uma definição do deadline, mas como chego a esse deadline é da minha autonomia.”</p>	
--	---	---	--	---	---	--

		<p><b>Ent. E</b> – “...as prioridades, o desenvolvimento concreto das tarefas são definidas por eles, mas sabendo que têm de definir essas prioridades mediante o objetivo estabelecido, que por vezes até é diário.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “ Em ternos de fundo são definidas por mim, sendo possível cada um e de acordo com o seu desempenho em cada momento, dar prioridades distintas ao longo do tempo, de acordo com as prioridades da organização.”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Algumas surgem naturalmente...Outras sou eu que defino porque, entretanto, soube que aquele assunto é urgente ou passou a ser urgente... dentro das tarefas regulares, sem prazos ou com prazos mais dilatados, eles têm autonomia para definirem as suas prioridades.”</p> <p><b>Ent. H</b> – “O planeamento /calendarização é feito pelos subordinados, mas acompanhado diariamente por mim.”</p>			<p><b>Ent. E</b> – “A calendarização e o planeamento das tarefas são 100% definidas por mim desde que cumpra os objetivos. Em última instância são ou não aprovadas pelos meus superiores, mediante a obtenção dos objetivos.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “...temos objetivos anuais e trimestrais que precisamos de atingir e que são definidos pela Administração, a partir daí posso definir o que trabalhar em cada momento...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “as prioridades são naturalmente definidas pela função. Quando recebo um email com um assunto importante e que tem uma data limite para resposta, automaticamente essa data passa a definir a prioridade... Para os assuntos que não têm data, sou eu que defino as prioridades”</p> <p><b>Ent. H</b> – “Essencialmente a definição de prioridades é criada pela direção e desce em cascata para os restantes colaboradores.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

		<p><b>Ent. I</b> – “Cada um sabe o que tem de fazer em cada dia e gere o seu trabalho, as prioridades vão sendo ajustadas à medida que vão surgindo as situações. Vamos falando, gerindo e ajustando as prioridades.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Eles também autonomia para definir. Mas, às vezes há situações urgentes em que tenho de intervir. Mas, nas situações correntes, nas rotinas diárias são eles que definem, têm autonomia.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Desde que entreguem dentro do prazo definido, podem fazer quando entenderem.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “São definidas por mim. Elas já sabem que se alguma coisa não está bem, podem sugerir, e depois logo verifico e analiso, mas sou eu que depois defino o que têm de fazer.”</p> <p><b>Ent. M</b> – “Sou eu que defino, o que cada um faz em cada dia.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “ As prioridades dos meus subordinados são de acordo com as datas de entrega das obrigações</p>			<p><b>Ent. I</b> - “Há coisas que são prioritárias pelo prazo que têm, ou seja, o contrato diz que temos 30 dias e têm mesmo de ser executadas nesses 30 dias... Tenho de gerir as minhas coisas de acordo com os prazos que estão estipulados. Mas há outras que não são prioritárias, que posso fazer há medida que posso.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “Sou eu, é tudo definido por mim”.</p> <p><b>Ent. K</b> – “As prioridades sou eu que as defino tendo em conta os timings das tarefas. Eu tenho um timing final para cumprir, depois como o cumpro é comigo.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Há coisas que sei que tenho de as fazer dentro de um determinado prazo, tenho de as apresentar e sou responsável para as fazer quando as entender, só tenho de cumprir... O que não tem prazo, sou eu que decido quando fazer.”</p>	
--	--	---	--	--	---	--

		<p>declarativas. Transpondo isso, as prioridades são decididas por eles, embora quando há dúvidas nessas prioridades recorrem a mim.”</p> <p><b>Ent. O</b> – “A definição geral é feita por mim e distribuída individualmente. É discutida com eles e todos ficam a saber exatamente os timings a cumprir. Só assim se torna exequível dado que as tarefas estão interligadas entre os vários sectores de produção. Se um falhar o outro não poderá dar continuidade.”</p>			<p><b>Ent. M</b> – “Sou eu que decido, tenho total autonomia. A não ser que sejam coisas extraordinárias que impliquem a parte clínica.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “ Na minha atividade, a definição de prioridade é feita quase toda de acordo com o calendário fiscal e da segurança social. Depois disso, as prioridades são quase sempre feitas por mim.”</p> <p><b>Ent. O</b> - “As prioridades são definidas por mim, mediante os prazos de entrega que temos de cumprir e a matéria-prima / recursos disponíveis.”</p>	
Quando é procurada / desejada a autoridade	Situações novas	<p><b>Ent. C</b> – “...quando há uma situação nova, que nunca tenha acontecido...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...sempre que surge algo de novo.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Quando surge algo de novo...”</p>	3	Situações novas	<p><b>Ent. A</b> – “quando são situações que não estão previstas nas nossas regras e procedimentos...”</p> <p><b>Ent. C</b> – “Situações novas que surjam, ...para as quais não haja histórico...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Sempre que surge alguma situação nova...”</p> <p><b>Ent. I</b> – “...uma coisa que surgiu e que implica fazer extra contrato</p>	5

					ou lista de trabalho... Muitas vezes, implica uma adenda ao contrato.” <b>Ent. M</b> – “Quando os médicos vêm pedido um determinado exame que não é habitual nos laboratórios.” “só para situações novas que incluam dados clínicos é que recorro à chefia e acho que faz sentido.”	
Gerir Situações Sensíveis / Reclamações	<p><b>Ent. A</b> – “...quando houve algum erro cometido pela equipa que é necessário resolver.” “A chefia serve exatamente para fazer o árbitro de situações mais sensíveis que surgem, das reclamações.”</p> <p><b>Ent. B</b> – “...quando são situações mais delicadas...”</p> <p><b>Ent. C</b> – “...há uma situação com um cliente que possa vir a ser mais problemática...”</p> <p><b>Ent. H</b> – “Na gestão de reclamações do cliente...”</p> <p><b>Ent. I</b> – “...- “...quando reportam ...algo que não correu bem.”</p>	6	Gerir Situações Sensíveis / Reclamações	<p><b>Ent. A</b> – “...quando há uma reclamação, quando esta vai subindo de tom...”</p> <p><b>Ent. D</b> – “Sempre que houver uma reclamação... Mas, falo mesmo outras situações críticas... que mereçam alguma atenção especial..., uma postura, ou atitudes que se tomem e que não estejam de acordo com aquilo que seja suposto, nomeadamente, não seja cumprida uma planificação, não haja um cuidado com os alunos...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Sempre que surge alguma situação...sensível.”</p>	5	

		<b>Ent. J</b> – “...falta de um utente no centro de dia, quando algum idoso cai, substituição de horários, mesmo contactos com familiares dos idosos.”			<b>Ent. J</b> – “Só em situações que têm implicações elevadas para a instituição ...algo relacionado com algum auxiliar ou com os próprios utentes, que é necessário decidir.” <b>Ent. L</b> – “Quando são coisas mais graves, p.e. quando alguém não está a cumprir o que é a regra.”	
	Conseguir contactos chave	<b>Ent. B</b> – “quando necessitam de contactos de pessoas, de empresas, ou áreas de negócios.”	1			
	Deliberar sobre Custos Adicionais	<b>Ent. B</b> – “...quando é preciso negociar custos...”	1	Deliberar sobre Custos Adicionais	<b>Ent. C</b> – “Quando envolve custos, gastar dinheiro.” <b>Ent. D</b> – “Tudo o que envolva mexer em dinheiro, ...tudo o que envolva custos, tem sempre de passar pela Direção.” <b>Ent. J</b> – “Só em situações que têm implicações elevadas para a instituição ...aquisição de equipamento que não são os comuns do dia à dia, para autorização de um orçamento...”	3

	<p>Esclarecer dúvida /Aconselhar</p>	<p><b>Ent. C</b> – “Quando tenham dúvidas...”</p> <p><b>Ent. D</b> – “Recorrem a mim para tirar dúvidas..., ou melhor, será mais requerer um conselho, uma troca de experiências.”</p> <p><b>Ent. E</b> – “Em todas as circunstâncias em que tenham dificuldade...”</p> <p><b>Ent. F</b> – “Com frequência diárias, em termos de aconselhamento...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...em caso de dúvida...”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Quando têm dificuldades, quando não conseguem formalizar as coisas no total.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “quando surge algum trabalho que não conseguem resolver por falta de conhecimentos”.</p>	<p>7</p>	<p>Esclarecer dúvida /Aconselhar</p>	<p><b>Ent. B</b> – “Quando em dúvida, recorro sempre à minha Diretora.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “...em termos de aconselhamento...”</p>	<p>2</p>
--	--	--	----------	--	--	----------

	Resolver problemas	<p><b>Ent. F</b> – “...apoio na resolução de problemas...”</p> <p><b>Ent. I</b> – “...quando reportam um problema ...”</p> <p><b>Ent. M</b> – “quando existe algum problema, seja relacionado com o doente ou com as máquinas.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “algum problema com clientes que não estejam a conseguir resolver...”</p> <p><b>Ent. O</b> – “Não conformidades que por vezes surgem na matéria-prima e no produto acabado. Avaria de equipamentos.”</p>	5	Resolver problemas	<p><b>Ent. E</b> – “Em todas as circunstâncias relacionadas com recursos, por exemplo, a nível de falência de maquinaria, carência de matérias-primas.”</p> <p><b>Ent. H</b> – “O recurso à chefia é feito unicamente quando as possibilidades de resolução já foram todas ultrapassadas.”</p> <p><b>Ent. O</b> – “... avarias de equipamentos que impliquem paragem de produção e solicitação externa para reparação.”</p>	3
	Gerir Conflitos	<p><b>Ent. E</b> – “E também para mediação de conflitos que tenham com outros trabalhadores que estejam na sua dependência.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “...quando encontram também um problema com alguém ao nível deles ou acima.”</p>	2	Gerir Conflitos	<p><b>Ent. D</b> – “...reporto situações mais conflituosas quando não as consigo resolver. Reporto sempre, mas peço ajuda se não as conseguir resolver.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Quando tenho um problema com alguém do nível dela, ou seja, alguém acima da minha posição.”</p> <p><b>Ent. N</b> – “ou quando surja algum problema com cliente que não esteja no âmbito das minhas</p>	4

					funções, mas sim da minha chefia.” <b>Ent. O</b> – “Graves situações de conflitos entre operadores.” “Já tive situações em que desejei uma intervenção mais radical da parte da chefia, essencialmente em situações de maiores conflitos internos.”	
Quando ser autónomo	Executar as tarefas específicas da função	<b>Ent. C</b> – “...que as pessoas sejam responsáveis que tenham brio profissional.” <b>Ent. D</b> – “Tudo o que envolve situações com os outros professores que dão aulas às suas turmas, por vezes perguntam como resolver alguma coisa que não está a funcionar tão bem, mas já deveriam resolver sozinhos, porque já o sabem como fazer... melhor do que eu eles conhecem as situações, pelo que estarão mais habilitados. Há situações em que o subordinado, por ter mais conhecimento do terreno, estará mais habilitado a resolvê-las do que a autoridade.	7	Executar as tarefas específicas da função	<b>Ent. A</b> – “gostava de ter mais autonomia para resolver de forma a evitar que haja várias pessoas a trabalhar o mesmo tema, ..., cada um com a sua análise, o que poderá criar situações injustas. ...gostaria de estar num departamento que tivesse a autonomia para poder implementar a regra como ela é, já que por vezes as exceções podem originar situações injustas.” <b>Ent. D</b> – “Acho que como as coisas estão funcionam, funcionam bem. Não me sinto limitada em termos de autonomia.	4

		<p><b>Ent. E</b> – “Principalmente as situações que dependem do seu conhecimento técnico. São eles que sabem da sua profissão. Espero que a nível técnico consigam ter as soluções corretas para resolver as situações da melhor forma.”</p> <p><b>Ent. F</b> – “... decisões que à partida sabem já estarem delegadas neles.”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Espero que cumpram as suas tarefas dentro dos prazos definidos e com a qualidade pretendida... Há um período de formação e de acompanhamento, mas depois, a partir de uma determinada altura deverão ser capazes de exercer as suas tarefas com autonomia. A partir do momento em que as coisas estão claras, deverão dar cumprimento autonomamente.”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Sempre que consigam.”</p> <p><b>Ent. L</b> – “Há coisas que são óbvias, são coisas que lidam todos os dias. Essas elas conseguem resolver.”</p>			<p>A Autoridade apenas funciona como uma definição de tempos, dá indicação do que é preciso fazer até aquela data, mas depois tenho autonomia para transmitir aos outros como fazer até aquela data. Há fronteiras entre autoridade e autonomia, que fazem sentido...”</p> <p><b>Ent. E</b> – “Dentro daquilo que acho necessário para a execução do meu trabalho, creio que tenho autonomia total...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “Penso que a nível operacional, quer na parte que me diz respeito como dos meus subordinados, estou mais habilitada, por conhecer melhor o terreno e o que poderá fazer a diferença.”</p>	
--	--	--	--	--	---	--

	Desbloquear situações Imprevistas	<p><b>Ent. A</b> – “... têm autonomia para escolha, normalmente, para desbloquear a situação, mas apesar de depois poder haver alguma sugestão da minha parte...”</p> <p><b>Ent. I</b> – “...resolvem coisas simples, que são óbvias, que eles conseguem resolver no momento pela experiência que tem.”</p> <p><b>Ent. J</b> – “...na minha ausência desbloqueiam a situação, sabem como fazê-lo.”</p> <p><b>Ent. O</b> – “Caso eu não esteja, e surja algum imprevisto, tentarem continuar com a produção da forma que acharem mais conveniente... tomar pequenas decisões coerentes, imprevistos que surjam.”</p>	4	Desbloquear situações Imprevistas	<p><b>Ent. I</b> – “Muitas vezes tenho de contornar as situações que nos surgem, mesmo que não obedecem exatamente ao que estava estipulado...”</p> <p><b>Ent. K</b> – “Tomar decisão dentro das tarefas do dia a dia, em coisas pequenas. Desde que seja novo, por muito pequeno que seja tem de ir sempre à chefia, e acho que não faz sentido.”</p>	2
O papel da autoridade	Transmitir Confiança /Garantir equidade / justiça	<p><b>Ent. A</b> – “Há toda aqui uma questão de justiça. Também temos uma comunidade alargadas, mas queremos garantir que todos eles têm a mesma narrativa ...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...transmitir confiança em vários campos... garante da justiça...”</p>	4			

		<p><b>Ent. J</b> – “...que consiga transmitir confiança...”</p> <p><b>Ent. M</b> – “ter um bom ambiente de trabalho, cabe às chefias criar esse ambiente de trabalho.</p>				
	Representar a organização /Participar em reuniões chave	<p><b>Ent. F</b> – “...representação da Unidade...”</p>	1			
	Motivar	<p><b>Ent. B</b> – “Depois motivar...”</p> <p><b>Ent. C</b> – “motivar as pessoas na equipa...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “motivar a equipa...”</p>	3			
	Supervisionar	<p><b>Ent. B</b> – “...perceber se está tudo a correr bem, se precisam de alguma coisa.”</p> <p><b>Ent. C</b> – “Manter o controlo sobre os vários processos...”</p> <p><b>Ent. D</b> – “É também de supervisão, no sentido de garantir o cumprimento das diretivas.”</p>	3			
	Assumir a Responsabilidade	<p><b>Ent. C</b> – “..tudo o que acontece no gabinete, de bom ou de mal, mas sobretudo, o de mal, a da minha responsabilidade, a responsabilidade é sempre minha...”</p>	2			

		<p><b>Ent. D</b> – “...em última instância, é sempre da responsabilidade da Diretora, ela é sempre a primeira a ser chamada a atenção no caso de alguma coisa não estar corretamente elaborada.”</p>				
	Coordenar	<p><b>Ent. D</b> – “Acho que é mais de coordenação.”</p> <p><b>Ent. E</b> – “É coordenação de trabalho...”</p> <p><b>Ent. F</b> – “...é coordenação de equipa...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...”é essencial a coordenação...</p> <p><b>Ent. J</b> – “Deve privilegiar acima de tudo o trabalho em equipa...gerir e organizar as coisas num todo...”</p> <p><b>Ent. N</b> – “Coordenar o trabalho dos subordinados”</p>	6			
	Gerir Conflitos	<p><b>Ent. D</b> – “Gestão de conflitos também.”</p> <p><b>Ent. E</b> – “ É também de resolução de problemas entre os trabalhadores...”</p> <p><b>Ent. G</b> – “...evitar ou, em último caso, gerir conflitos.”</p>	3			

