



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**Helena Cristina Mota da Costa**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

**Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira**

**Professor Paulino Manuel Leite da Silva**

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2021.





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**Helena Cristina Mota da Costa**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

**Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira**

**Professor Paulino Manuel Leite da Silva**

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2021.

## Resumo

Contexto: A liderança e a motivação constituem dois temas essenciais para o sucesso das organizações, pois o correto exercício de liderança poderá contribuir para uma maior motivação. Com efeito, através do estudo da motivação organizacional podemos inferir acerca da influência da liderança na mesma. A liderança é vista como uma conexão entre líderes e liderados, que pressupõe o aumento dos níveis de motivação organizacional. Nesse contexto, considera-se pertinente estudar e analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores nas organizações.

Pergunta de investigação e objetivos: delimitou-se como temáticas a Liderança e motivação em contexto organizacional, tendo como pergunta de investigação: qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores? Assim, desenha-se como objetivo geral: estudar o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores. E como os objetivos específicos os seguintes: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; aferir o nível de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação; aferir o grau de importância atribuída aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade; identificar o fator motivacional com maior e menor relevância por cada dimensão; caracterizar o líder atual e eficaz; Verificar se existe semelhanças entre a caracterização do líder atual e eficaz; aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico; definir o estilo de liderança mais e menos identificado; Perceber se há semelhanças nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes.

Desenho de investigação: Trata-se de um estudo descritivo, de natureza quantitativa. Optou-se por investigar colaboradores das organizações. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, aplicado à população com mais de 18 anos, empregada. Recolheram-se 117 participações válidas.

Resultados: Os resultados mostram que a maioria dos participantes se encontram motivados e acreditam que o seu líder tem um papel importante para a sua motivação. Verifica-se que os fatores motivacionais que se destacam são: progredir na carreira, o salário seja adequado à função, a lealdade dos responsáveis para com os empregados, um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, boas condições de trabalho e o reconhecimento pelo trabalho realizado. Os dados mostram também que os estilos de liderança mais expressivos nas respostas dos participantes são o estilo de liderança orientado para a tarefa e o estilo de liderança orientado para as pessoas.

Contributos: A partir da avaliação da matriz motivacional do colaborador poderá prever-se o seu comportamento. A estrutura motivacional servirá de base para a elaboração do perfil motivacional, onde serão determinadas as motivações e metas mais relevantes. Tendo conhecimento dos aspetos em que os colaboradores estão motivados ou desmotivados e os fatores considerados

mais relevantes, a organização poderá atuar por forma a aumentar a motivação. Apurar estratégias ou fatores críticos identificados, remete-se para um contributo para estudos nesta área. As organizações portuguesas, nomeadamente os seus líderes, deverão ter em atenção algumas características ou comportamento importantes para a sua liderança eficaz.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Comportamento, Clima organizacional, Ambiente de trabalho.

## Abstract

**Context:** Leadership and motivation are two essential themes for the success of organizations, as the correct exercise of leadership can contribute to greater motivation. Indeed, through the study of organizational motivation we can infer about the influence of leadership on it. Leadership is seen as a connection between leaders and followers, which presupposes increasing levels of organizational motivation. In this context, it is considered pertinent to study and analyse the influence of leadership on the motivation of employees in organizations.

**Research question and objectives:** Leadership and motivation in an organisational context were delimited as topics, with the following research question: what is the role of the leader in the motivational context of the employees? And as the specific objectives, the following: to carry out a sociodemographic characterization of the respondents; to assess the level of motivation of employees and the importance they attribute to the leader for this motivation; to measure the degree of importance attributed to motivating factors according to hierarchical position, gender and age; to identify the most and least relevant motivational factor for each dimension; to characterize the current and the effective leader; to check if there are similarities between the characterization of the current and the effective leader; to assess the most and least identified characteristics of leaders according to gender, age and hierarchical position; to define the most and least identified leadership style; to realize if there are similarities in the perceptions of employees and leaders regarding the characteristics of the leaders.

**Research design:** This is a descriptive, quantitative study. We chose to investigate collaborators from organizations. The data were collected through a survey questionnaire, applied to the employed population over 18 years of age. 117 valid participations were collected.

**Results:** The results show that most participants are motivated and believe that their leader has an important role in their motivation. It appears that the motivational factors that stand out are: career advancement, the salary is adequate for the function, the loyalty of the responsible for the employees, a work environment where there is trust and respect, good working conditions and recognition for the work done. The data also demonstrate that the most expressive leadership styles in the participants' answers are the task-oriented leadership style and people-oriented leadership style.

**Contributions:** Based on the evaluation of the employee's motivational matrix, his/her behavior can be predicted. The motivational structure will serve as the basis for the elaboration of the motivational profile, where the most relevant motivations and goals will be determined. Having knowledge of the aspects in which employees are motivated or unmotivated and the factors considered most relevant, the organization can act in order to increase motivation. Refining identified strategies or critical factors, refers to a contribution to studies in this area. Portuguese organizations, namely their leaders, should pay attention to some important characteristics or behavior for their effective leadership.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Behaviour, Organizational climate, Work environment.

## Agradecimentos

Agradecer é o momento mais importante deste meu percurso acadêmico, que contribuiu de uma forma significativa para o meu crescimento pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, agradeço eternamente aos meus pais, pessoas reservadas, dedicadas e humildes na transmissão dos seus valores. Permitindo-me, sempre, a conquista dos meus objetivos, ao apoiarem cada momento desta caminhada. Esta conquista é “NOSSA”!

À Professora Doutora Adriana José de Oliveira, o meu profundo agradecimento por toda a orientação, dedicação, olhar crítico e apoio em todos os momentos deste percurso “Escreva, escreva, força aí”. Há palavras e conselhos que eu nunca vou esquecer. Obrigada!

Ao professor Paulino Manuel Leite da Silva, o meu sincero agradecimento por toda a dedicação, disponibilidade e apoio neste momento importante para mim. Ao professor, o meu gigante obrigada!

Um especial obrigado ao Daniel e à Daniela, dois companheiros incondicionais para a concretização deste objetivo. Agradeço por todos os momentos que não me deixaram desistir de alcançar os meus objetivos, pelas palavras de incentivo, pelo amparo, pelos momentos de reflexão, pela preocupação, pela presença e principalmente por toda a paciência e compreensão. Obrigada por terem acreditado sempre em mim!

Aos meus amigos, familiares e outros elementos que não estão fisicamente presentes, obrigada por todo o apoio incondicional durante este percurso. Há amigos que também são família!

Por último, mas não menos importante, agradeço às pessoas que se voluntariaram a cooperar e participar nesta investigação, pois o contributo destes foi fulcral para a concretização deste trabalho.

A todos, amigos, professores, auxiliares, que de alguma forma contribuíram para que estes anos fossem os melhores da minha vida, o meu obrigada.

## **Lista de abreviaturas e/ou siglas**

ACP – Análise de Componentes Principais

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

SR- Sem resposta

# Índice geral

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 1  |
| 1. Abordagem ao conceito de liderança.....  | 5  |
| 1.1 Conceito de liderança.....  | 5  |
| 1.2 Estilos de liderança .....  | 6  |
| 1.3 Teorias de liderança .....  | 7  |
| 1.3.1 Teoria dos traços.....  | 8  |
| 1.3.2 Teorias comportamentais.....  | 9  |
| 1.3.2.1 Classificação de Likert.....  | 10 |
| 1.3.3 Teoria Situacional.....   | 11 |
| 1.3.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança” .....                                | 13 |
| 1.3.3.2 A Teoria “Path-Goal” .....  | 14 |
| 1.3.3.3 A Teoria da Contingência da Fiedler.....                                  | 14 |
| 1.3.3.4 A Teoria Normativa.....   | 15 |
| 1.4 Novas abordagens de liderança.....  | 16 |
| 1.4.1 Liderança carismática.....  | 17 |
| 1.4.2 Liderança transformacional vs. Liderança transacional: a eficácia.....      | 18 |
| 1.5 A diferença entre gestão e a liderança nas organizações .....                 | 19 |
| 1.6 Síntese do capítulo.....  | 20 |
| 2. Abordagem ao conceito de motivação.....  | 22 |
| 2.1 Conceito de motivação.....  | 23 |
| 2.2 Tipos de motivação .....  | 24 |
| 2.3 Teorias de motivação .....  | 25 |
| 2.3.1 Teorias de conteúdo.....  | 25 |
| 2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954).....               | 26 |
| 2.3.1.2 Teoria dos dois fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1974) ..... | 27 |
| 2.3.1.3 Teoria das necessidades de McClelland (1975) .....                        | 27 |
| 2.3.2 Teorias de processo.....  | 28 |
| 2.3.2.1 Teoria motivacional de Vroom (1964) .....                                 | 28 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.3.2.2 | Teoria da equidade de Adams (1965).....                                     | 29 |
| 2.3.2.3 | Teoria de expectativa de Lawler (1971).....                                 | 30 |
| 2.4     | Fatores e estratégias motivacionais.....                                    | 30 |
| 2.5     | Síntese do capítulo.....  | 32 |
| 3.      | Estudo Empirico .....   | 34 |
| 3.1     | Problema .....  | 35 |
| 3.2     | Objetivo geral e específicos da investigação .....                          | 35 |
| 3.3     | Identificação do estudo.....  | 36 |
| 3.4     | Inquérito por questionário.....   | 37 |
| 3.4.1   | Instrumento de recolha e matriz de análise de dados .....                   | 38 |
| 3.5     | Resultados da consistência interna do instrumento.....                      | 41 |
| 3.6     | Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados .....         | 42 |
| 3.7     | Amostra .....   | 43 |
| 4.      | Apresentação dos resultados.....  | 47 |
| 5.      | Discussão dos resultados .....  | 72 |
|         | Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.....                | 79 |
|         | Apêndice 1 Resultados das características do líder atual das empresas ..... | 91 |
|         | Apêndice 2 Resultados das características do líder eficaz das empresas..... | 93 |
|         | Anexos.....   | 95 |
|         | Anexo A Inquérito por questionário.....                                     | 95 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Comparação das teorias da abordagem comportamental.....  | 11 |
| Figura 2: Continuum da Liderança.e: Tannenbaum e Schmidt (1973, p. 164) .....                                  | 13 |
| Figura 3: Comparação das teorias da abordagem comportamental da liderança.e: Adaptado de Freitas (2006). ..... | 15 |

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Atributos do líder na liderança transformacional.....   | 18 |
| Tabela 2: Atributos do líder na liderança transacional.....   | 19 |
| Tabela 3: Matriz de classificação e análise de itens – Motivação dos colaboradores em contexto organizacional .....   | 39 |
| Tabela 4: Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional, as quatro dimensões na caracterização do líder atual e eficaz..... | 40 |
| Tabela 5: Alpha de Cronbach.....  | 42 |
| Tabela 6: Caracterização sociodemográfica dos participantes .....   | 44 |
| Tabela 7: Valor do KMO and Bartlett's Test.....   | 48 |
| Tabela 8: As cinco dimensões da motivação dos colaboradores. ....   | 50 |
| Tabela 9: Análise fatorial componente 4.....  | 52 |
| Tabela 10: Resultados das 6 características do líder atual .....  | 58 |
| Tabela 11: Resultados das 6 características do líder eficaz.....  | 58 |
| Tabela 12: Resultados das semelhanças das características do líder atual e eficaz.....  | 59 |
| Tabela 13: Resultados das características do líder atual, de acordo com os estilos de liderança .....   | 59 |
| Tabela 14: Resultados das características do eficaz, de acordo com os estilos de liderança ...  | 64 |
| Tabela 15: Característica possuir autoconfiança.....  | 68 |
| Tabela 16: Característica ser fonte de inspiração.....  | 68 |
| Tabela 17: Característica motivar os empregados .....   | 69 |
| Tabela 18: Característica dar atenção personalizada aos empregados.....   | 69 |
| Tabela 19: Característica preocupar-se com as necessidades dos empregados .....   | 69 |
| Tabela 20: Característica reconhecer os bons desempenhos dos empregados.....  | 70 |
| Tabela 21: Característica recompensar os bons desempenhos dos empregados.....   | 70 |
| Tabela 22: Característica de relacionamento de confiança com os subordinados .....  | 70 |

## Índice de gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: O papel do líder na motivação dos colaboradores .....                             | 51 |
| Gráfico 2: Nível de motivação dos colaboradores .....  | 51 |
| Gráfico 3: Género e nível de motivação dos colaboradores .....                               | 52 |
| Gráfico 4: Género em relação ao fator motivacional "salário seja adequado à função" .....    | 53 |
| Gráfico 5: Fatores motivacionais em relação ao género .....                                  | 53 |
| Gráfico 6: Fatores motivacionais em relação ao género .....                                  | 54 |
| Gráfico 7: Fatores motivacionais face ao cargo hierárquico .....                             | 54 |
| Gráfico 8: Fatores motivacionais em relação ao cargo hierárquico .....                       | 55 |
| Gráfico 9: Fatores motivacionais em relação à faixa etária .....                             | 55 |
| Gráfico 10: Fatores motivacionais em relação à faixa etária .....                            | 56 |
| Gráfico 11: Fatores motivacionais em relação à faixa etária e oportunidade de carreira ..... | 56 |
| Gráfico 12: Fatores motivacionais em relação à faixa etária .....                            | 57 |
| Gráfico 13: Característica possuir autoconfiança segundo o sexo .....                        | 61 |
| Gráfico 14: Característica ser controlador e monitorizar segundo o sexo .....                | 61 |
| Gráfico 15: Característica possuir autoconfiança segundo a idade .....                       | 62 |
| Gráfico 16: Característica ser controlador e monitorizar segundo a idade .....               | 62 |
| Gráfico 17: Característica possuir autoconfiança segundo o cargo hierárquico .....           | 63 |
| Gráfico 18: Característica ser controlador e monitorizar segundo o cargo hierárquico .....   | 63 |
| Gráfico 19: Característica motivar os empregados segundo o sexo .....                        | 65 |
| Gráfico 20: Característica ser controlador e monitorizar segundo o sexo .....                | 66 |
| Gráfico 21: Característica motivar os empregados segundo a idade .....                       | 66 |
| Gráfico 22: Característica motivar os empregados segundo o cargo hierárquico .....           | 67 |
| Gráfico 23: Característica possuir autoconfiança segundo o cargo hierárquico .....           | 67 |
| Gráfico 24: Característica ser controlador e monitorizador segundo o cargo hierárquico ..... | 68 |



## Introdução

A sociedade atual passa por grandes transformações ao nível económico, social, cultural, político e tecnológico que se apresentam como novos desafios para as organizações. Face a este contexto de mudanças rápidas e contínuas, as organizações devem ser capazes de se adaptarem e se reinventarem para fazer face a esta nova realidade. É precisamente neste contexto complexo que importa estudar a liderança e a motivação, pois ambos os fenómenos estão relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objetivos pré-estabelecidos em função do ambiente socioeconómico e organizacional onde as empresas atuam (Bass, 1999).

A liderança constitui um papel fundamental nas relações humanas das organizações, na medida em que pode influenciar a motivação dos colaboradores, uma vez que, os liderados identificam comportamentos do líder que desencadeiam sentimentos que podem ou não ser motivadores (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso, 2016). Ainda assim, o conceito de liderança tem sido alvo de desenvolvimento, nomeadamente através do aparecimento de muitas visões sobre o tema, considerando-se um tema transversal a todos os ramos das organizações, que quando bem aplicada leva a empresa ao sucesso (Dias, Costa & Varela, 2013).

No que diz respeito ao tema da Motivação, tal como a temática da liderança, também existe na literatura uma proliferação de teorias motivacionais, dando origem, inevitavelmente, a diferentes definições. Em consonância com as diversas teorias, a motivação compreende a dimensão do comportamento humano (Rosário, 2005). A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar uma tarefa (Tamayo & Paschoal, 2003). No pensamento de Gil (2016), a organização tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores, na medida em que é necessário que a organização satisfaça as necessidades dos mesmos.

Dentro do contexto descrito, o presente estudo pretende perceber o papel do líder no contexto da motivação dos colaboradores e assim aferir os fatores de motivação e estilo de liderança mais relevantes para os mesmos. Como objetivos específicos definimos os seguintes: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; aferir o nível de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação; aferir o grau de importância atribuída aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade; identificar o fator motivacional com maior e menor relevância por cada dimensão; caracterizar o líder atual e eficaz; Verificar se existe semelhanças entre a caracterização do líder atual e eficaz; aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico; definir o estilo de liderança mais e menos identificado; perceber se há semelhanças nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por realizar um trabalho centrado numa abordagem teórica e empírica. A teoria contribui para o rigor e a cientificidade da proposta de investigação, sendo considerada a fonte de novos problemas e hipóteses, proporciona a sistematização dos dados da realidade e permite a apresentação de teorias relacionadas com as temáticas para o melhor entendimento das mesmas. No pensamento de Moreira (1994), «o papel da teoria é tornar visível o invisível, definir padrões e conferir significados aos tipos de observações que normalmente são efetuadas pelos investigadores sociais quando estudam as sociedades e as culturas» (Moreira, 1994, p. 19). Tendo noção de que é inesgotável a quantidade de referências bibliográficas sobre a temática, na primeira parte do trabalho procurou-se apresentar uma revisão de literatura clara, objetiva e que fosse ao encontro do que se propunha estudar, dando resposta aos objetivos e à pergunta de investigação. Neste sentido, fizeram-se opções por referências que se expressaram mais pertinentes e, até, capazes de ajudar a conceber uma proposta teórica e empírica rigorosa. O mesmo raciocínio foi aplicado à realização e apresentação do estudo empírico. Optou-se por esta linha de pensamento para não se cair na «gula livresca ou estatística [que] consiste em “encher a cabeça” com uma grande quantidade de livros, artigos ou dados estatísticos» (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 21). Concomitantemente também se atendeu às limitações temporais e interesse pessoal, critérios entendidos como cruciais no pensamento de Umberto Eco (1998) como cruciais.

Este trabalho está organizado em duas partes: primeira parte é o enquadramento teórico – compreende a revisão de literatura; segunda parte é o estudo empírico - apresenta a pesquisa realizada.

A primeira parte é composta por 2 pontos: o primeiro ponto consiste na apresentação da abordagem do conceito de liderança e o segundo o da motivação.

O primeiro ponto – Abordagem ao Conceito de Liderança -, começa por fazer referência ao conceito de liderança com o intuito de estabelecer a ponte para a dissertação sobre os estilos de liderança (segundo subponto).

No terceiro subponto é feita uma revisão da literatura sobre as teorias liderança, destacando a teoria dos traços (Cunha et al., 2016; Bergamini, 1994; Ng, Ang e Chan 2008; Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Robbins, 1996) e comportamentais com destaque nos estudos da A Universidade de Ohio, na Classificação de Likert, Teoria Situacional, Teoria do “Continuum da Liderança”, Teoria “Path-Goal”, Teoria da Contingência da Fiedler (Bass & Stogdill, 1990; Robbins, 1996; Rollinson et al., 1998, e a Teoria Normativa (Vroom & Jago, 1995; Rollinson et al., 1998).

O quarto subponto descreve as novas abordagens de liderança, com foco em três tipologias de Liderança: carismática; transformacional; transacional (Bergamini, 1994; Cunha et al., 2007, Bass & Stogdill 1990; Cunha et al., 2016).

O quinto subponto faz referência à diferença entre gestão e liderança nas organizações, pelos pensamentos de autores como Kotter (1997), Cunha et al., (2016) e Rowe (2001).

O segundo ponto do enquadramento teórico – Abordagem ao Conceito Motivação – começa por explorar o termo motivação num sentido mais amplo para de seguida centrar nas teorias. Este capítulo é composto por quatro subpontos. No primeiro, tendo por base os contributos de trabalhos realizados (Rosário, 2005; Tamayo & Paschoal, 2003; Gil, 2016; Moreira, 2020; Mações, 2017; Seixas, 2015; Röhrich, 2012) faz-se referência ao conceito de motivação, seguindo-se a abordagem aos tipos de motivação (segundo subponto). O terceiro subponto compreende a revisão da literatura sobre as teorias de motivação: teorias de conteúdo – com destaque para a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), Teoria dos dois fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg (1974), Teoria das necessidades de McClelland (1975); e teorias de processo - com destaque para a Teoria motivacional de Vroom (1964), Teoria da equidade de Adams (1965) e Teoria de expectativa de Lawler (1971).

O último subponto do enquadramento teórico exhibe os fatores e estratégias motivacionais sob os pensamentos dos autores e estudos como Erez, Kleinbeck, & Thierry (2001), Tamayo & Paschoal (2003), Röhrich (2012), Locke & Latham, (2004), Víctor & Bryto (2019), Mações (2017), Moreira (2020), Adyasha (2013), Oliveira (2015), e Brunório, Pasotti, Cardoso, & Félix (2017).

Na segunda parte da dissertação, centra-se atenção, ao longo de três pontos, no estudo empírico. Assim, inicia com a apresentação do problema, as questões e os objetivos do estudo. Expõe-se de seguida o desenho da investigação, a identificação do estudo, a amostra, o instrumento escolhido para a recolha dos dados, procedimentos de administração de recolha e análise dos dados. Apresentação dos resultados é o ponto seguinte, para logo de seguida ser exposta a discussão dos resultados. De referir que, tendo como base a pergunta e objetivos de investigação definidos,

optou-se por um estudo descritivo, de natureza quantitativa, utilizando como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário. O inquérito por questionário foi aplicado a colaboradores, que se encontravam em funções durante os meses de maio a julho de 2021, tendo-se obtido a participação válida de 117 colaboradores.

A dissertação termina com as conclusões e considerações finais deste trabalho, e futuras linhas de investigação.

# 1. Abordagem ao conceito de liderança<sup>1</sup>

No presente capítulo é abordado o tema da liderança, frequentemente debatido e analisado em contexto organizacional. Esta abordagem fundamentar-se-á numa breve e direta contextualização sobre o conceito. De seguida identificar-se-á os estilos de liderança, assim como, as diferentes teorias de liderança. O ponto termina com uma abordagem direta e objetiva sobre as novas abordagens de liderança e a diferença entre gestão e liderança nas organizações.

## 1.1 Conceito de liderança

O conceito de liderança é considerado uma competência de carácter relacional, na qual pressupõe uma relação entre pessoas. O tema da liderança é considerado por Dias, Costa & Varela (2013), como uma das mais antigas e complexas áreas de investigação no domínio das ciências sociais.

A definição de conceito não é consensual, sendo que Bass & Stogdill (1990), citado por Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso (2016), afirmam que existem numerosas definições, equiparando-as ao número de autores que se dedicaram ao tema.

---

<sup>1</sup> Este conceito será analisado no estudo empírico, ponto 4.

No pensamento de Cunha et al. (2016), a liderança desencadeia-se quando existe um empenho e a participação voluntária, e outros autores defendem que mesmo a obediência passiva, a coação ou a manipulação devem ser compreendidas como uma forma de liderança.

Neste contexto, os autores Silva & Santos (2012), defendem que não é possível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos. A liderança estará intrinsecamente ligada aos relacionamentos e à credibilidade, pelo que o líder deve, nos outros, deter a capacidade de procurar mudanças e ações concretas e consistentes, que levem as organizações a obter mais competitividade. Para tal, torna-se necessária a combinação da personalidade e das habilidades, fazendo com que os outros desejem seguir a sua direção (Silva & Santos, 2012).

Atualmente, as pessoas que desempenham cargos de liderança sem possuir a formação e o conhecimento adequado para preencher tal posição, tem como finalidade, o insucesso. E neste contexto, para que o líder obtenha sucesso é fundamental, conhecer o planeamento estratégico, as normas da empresa e as estratégias de orientação. Este conhecimento pode ter alguma base inata por existirem pessoas que nascem com traços de líderes, mas também pode ser aprendida, desenvolvida a capacidade de liderar (Gonçalves & Sobral, 2018). Neste contexto, os estilos de liderança desempenhados pelo líder, possibilita a influencia na eficiência de uma organização, destacam-se os seguintes: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou laissez-faire (White & Lipitt, 1939).

Neste pensamento, pode-se, então, definir a liderança como o processo de influenciar outros, de modo a conseguir que os mesmos realizem o que o líder deseja que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido de atingir os objetivos estabelecidos.

## **1.2 Estilos de liderança**

O sucesso das organizações consiste no trabalho desenvolvido pelas pessoas, pelo exercício da figura de liderança e pelo trabalho dos liderados (Venâncio, 2017). Neste sentido, para que isso ocorra, o líder necessita de conhecimento sobre o seu estilo de liderança e a importância que tem no desenvolvimento e na motivação de cada indivíduo da sua equipa.

De acordo com White & Lipitt (1939), os estilos de liderança traduzem-se nas diferentes formas de um líder atuar. Neste sentido, é fundamental que respeitem as estratégias utilizadas para motivar os seus liderados e que sejam capazes de adotar um estilo de liderança que valorize a organização, para que possam acompanhar as atuais mudanças.

É evidente que, qualquer um dos estilos de liderança influencia, diretamente, a eficiência de uma organização e a qualidade dos resultados obtidos e, por isso, destacam-se os seguintes: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou laissez-faire (White & Lipitt, 1939).

Segundo os autores White & Lipitt (1939), a liderança autocrática é a liderança autoritária, em que o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo, não permitindo o diálogo. Está-se, então, perante líderes dominadores, que emitem ordens e esperam a obediência plena dos subordinados, sendo, por isso, temidos pelo grupo.

Por sua vez, a liderança democrática retrata a liderança participativa, onde existe oportunidade para que cada membro do grupo seja estimulado a pensar em opções para a tomada de decisão, que serão levadas a debate e, posteriormente, aprovadas pelo conjunto. Deste modo, a participação dos colaboradores é incentivada e recompensada, sendo que o líder atua apenas como suporte à equipa (White & Lipitt, 1939).

O estilo de liderança liberal ou *laissez-faire* eleva a 100% o grau de confiança no grupo ou indivíduo, delegando as decisões e permitindo a total liberdade. Torna-se útil para avaliar o resultado de um processo de capacitação ou de maturidade, os relacionamentos interpessoais e para aumentar a autoconfiança dos membros da equipa (White & Lipitt, 1939).

De acordo com Narciso (2018), o líder liberal acredita que as pessoas possuem um nível de maturidade elevado, a ponto de não precisarem de forma significativa do mesmo. Por isso, agem sem acompanhamento constante contando, portanto, com a capacidade de autogestão da equipa.

Outros autores apresentam novos modelos de liderança, como referência Guimarães (2018). O autor fala de um novo modelo para novos tempos: “Liderança Positiva”. No pensamento do autor um líder positivo, consiste em desenvolver um clima positivo, através de relacionamentos positivos, uma comunicação positiva, criando em cada um dos liderados uma percepção de sentido e significado positivos de seu trabalho (Guimarães, 2018). No que diz respeito à liderança empática, consiste na capacidade de os líderes entenderem e relacionarem-se com os clientes, colegas e comunidades (Ben-Shahar, 2017).

Um estudo sobre o grau de satisfação dos colaboradores do ISLA - Gaia realizado por Sandra Nunes (2017), mostra que os colaboradores estão satisfeitos com a liderança da instituição. A maioria respondeu que a liderança os ajuda a alcançar metas e objetivos na organização e está totalmente de acordo com o facto de o líder contribuir para estimulação e motivação dos seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos organizacionais. No que diz respeito à questão sobre a liderança influenciar a motivação dos colaboradores, verificou-se que 86% dos inquiridos estão de acordo com a mesma. Quanto ao estilo de liderança aplicado na organização, o estilo democrático e o estilo *laissez-faire*/liberal são os mais evidenciados.

Por outro lado, o estilo autocrático é pouco referenciado. Com efeito, os resultados vão ao encontro do pensamento defendido por Robbins (1996), os líderes eficazes não utilizam um único estilo, ajustam o seu estilo a cada situação.

Perante a ótica apresentada, a liderança é entendida como um processo de interação social e o líder é visto como alguém que traz um benefício, ao grupo em geral e a cada membro em particular.

### **1.3 Teorias de liderança**

A liderança é concebida de acordo com os critérios e valores de cada época. Tal permitiu, ao longo dos vários anos, a construção de diferentes teorias e modelos de liderança, que assentam

em indicadores variados. Neste contexto, as linhas de pesquisa clássica sobre o tema liderança evidenciam quatro diferentes abordagens que serão apresentadas seguidamente: abordagem dos traços de personalidade, abordagem comportamental, abordagem contingencial/situacional e abordagem de liderança carismática e transformacional.

### **1.3.1 Teoria dos traços**

O estudo inicial sobre liderança relaciona-a com traços ou características da personalidade do líder. A abordagem dos traços físicos, da personalidade e das competências surge como uma das primeiras abordagens com relevância no campo da liderança, onde procuravam diferenciar líderes de não líderes (Cunha et al., 2016).

Havia na Teoria dos Traços, que predominou até a década de 40, uma tendência para perceber a liderança como algo geneticamente herdado. Acreditava-se que algumas pessoas já nasciam com o dom de serem líderes (Bergamini, 1994). Neste sentido, o grande objetivo passou por reconhecer e determinar as características hereditárias que levavam o indivíduo a desenvolver competências, diretamente relacionadas à figura de um líder. Esta teoria, defendia que devido ao facto de terem nascido líderes, eram capazes de exercer a liderança em qualquer momento e em qualquer grupo, constituindo um “poder” inato.

Mais tarde, os autores Ng, Ang e Chan (2008) determinam traços e características que podem influenciar a aquisição de competências por parte dos líderes, para que estes sejam eficazes. A análise dos resultados destes estudos, revelou pouca consistência na identificação dos traços que garantiriam o sucesso de um líder, permitindo concluir que nem todos os líderes possuem todos os traços ou características encontradas nos estudos realizados, considerando que as pessoas que não são líderes podem possuir todas as características encontradas para que sejam eficazes. Neste contexto, a abordagem não determina os traços de personalidade necessários para a qualificação de um líder eficaz.

No manual, Cunha et al. (2016), é mencionado os traços e competências de liderança mais importantes no contexto da eficácia dos líderes, dos quais a honestidade, motivação para o êxito e poder social, energia e tolerância ao stresse, autoconfiança e maturidade emocional. A estas juntam-se as competências técnicas que o líder deva ter, desde executar tarefas especializadas, ou saber utilizar os equipamentos necessários à realização das atividades da organização.

As emoções dos seguidores e habilidades emocionais associadas à liderança eficaz são mencionadas desde as primeiras teorias de traços da liderança, sendo a inteligência emocional definida como a capacidade de se conciliar eficazmente as emoções e a razão, usando as emoções para facilitar a razão e induzindo num raciocínio inteligente acerca das emoções (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009).

Após o estudo e desenvolvimento de diferentes abordagens conclui-se que existem alguns traços que aumentam a probabilidade de sucesso de um líder. No entanto, não garante o sucesso do líder (Robbins, 1996).

Posto isto, centra-se de seguida a atenção nas teorias comportamentais.

### **1.3.2 Teorias comportamentais**

As limitações da Teoria dos Traços levaram os pesquisadores a investigar o comportamento dos líderes, o que conduziu à realização de vários estudos; destacando-se, no momento, os estudos das universidades de Michigan e Ohio e os estilos de liderança de Classificação de Likert. As investigações produzidas em ambas as universidades norte-americanas sugeriram diferentes categorias de comportamento do líder (King, 1990; Cunha et al., 2016; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

A Universidade de Ohio e algumas organizações realizaram estudos com o objetivo de analisar os comportamentos dos seus líderes, sendo considerado segundo Robbins (1996) o mais compreensível e reproduzido das teorias comportamentais. Os investigadores conseguiram identificar duas grandes dimensões do comportamento dos líderes: a estrutura da iniciação, isto é: o nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, com o objetivo de alcançar as metas definidos pelo grupo (Yukl, 1998); e a consideração, que consiste no nível em que o líder age de uma forma amigável e de apoio aos colaboradores (Yukl, 1998).

Estas dimensões também podem ser explicadas pelas categorias de orientação para o relacionamento/pessoas, associando a liderança à maior produtividade do grupo e à maior satisfação no trabalho. Esta categoria depara-se com um comportamento de consideração, isto é, o crescimento e a satisfação dos liderados são mais importantes do que a execução da tarefa, pelo que é valorizado o respeito pelas ideias dos colaboradores e a capacidade de manter a confiança mútua.

Contrariamente, quando a liderança é orientada para as tarefas enfatizam-se os aspetos técnicos e práticos do trabalho e representa-se o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo como finalidade o alcance dos objetivos. Neste contexto, evidencia-se um comportamento de estruturação, no qual a execução da tarefa é mais importante do que o crescimento e a satisfação dos liderados.

Perante estas duas dimensões, foram identificados quatro estilos de liderança: 1) liderança “alta estrutura de iniciação/baixa consideração”, em que os líderes dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão significativamente preocupados com o relacionamento com os seus subordinados; 2) liderança “baixa estrutura de iniciação/ alta consideração”, em que os líderes atribuem maior impacto ao relacionamento com os seus subordinados do que à estrutura das tarefas e determinação de objetivos; 3) liderança “alta estrutura de iniciação/ alta consideração”, em que os líderes se preocupam com as tarefas, objetivos da organização e com o relacionamento entre o mesmo e os seus subordinados; 4) o estilo “baixa estrutura de iniciação/ baixa consideração”, a qual diz respeito aos líderes que não atribuem importância às tarefas da organização e ao relacionamento com os subordinados (Freitas, 2006). Neste contexto, os resultados dos estudos

da Universidade de Ohio sugerem que o líder com elevado grau de estrutura de iniciação e consideração alcança resultados positivos (Robbins, 1996).

Ao contrário do estudo de Ohio, em que as dimensões estavam condenadas a ser dois aspetos independentes do comportamento, os investigadores de Michigan consideraram que as duas dimensões são estilos diferentes do comportamento, que encaminham para um contínuo de extremos, desde a liderança orientada para a produção até à liderança orientada para os colaboradores (Rollinson et al., 1998).

Posto isto, centra-se de seguida a atenção na Classificação de Likert.

### **1.3.2.1 Classificação de Likert**

A classificação de Likert aprofundou os estudos sobre a liderança, ao propor quatro novos estilos Wehrich & Koontz (1994), e são eles: 1) autocrático-coercitivo - existe pouca confiança nos colaboradores, sendo que os mesmos trabalham sobre medo e punição. O processo de decisão está totalmente centralizado no líder; 2) autocrático-benevolente – apresenta um clima de medo e punição para com os seus subordinados, embora permita alguma comunicação e solicita algumas opiniões aos subordinados; no entanto, o processo de decisão está totalmente centralizado no líder; 3) o estilo consultivo - o líder confia nos subordinados, consultando-os antes da tomada das suas decisões, ouvindo as suas ideias e perspetivas; 4) o estilo participativo - o líder facilita o envolvimento total dos subordinados na definição de objetivos e na tomada de decisões. De referir que a classificação de Likert levantou algumas críticas, designadamente o facto de se basear numa análise de um grupo reduzido, sendo que o objetivo seguinte seria aplicar a toda a organização. Outra crítica, corrobora com a pesquisa ser realizada primeiramente aos níveis mais baixos da organização e depois poderia não ser sustentada pelos níveis mais altos (Wehrich & Koontz, 1993). Em suma, trata-se apenas de uma classificação dos estilos de liderança que são possíveis encontrar numa organização.

A dissertação de pensamento sobre teorias da abordagem comportamental que se tem vindo a expor ao longo dos pontos está resumida e pode ser visualizada na figura 1, sendo também possível ter uma visão comparativa entre elas.

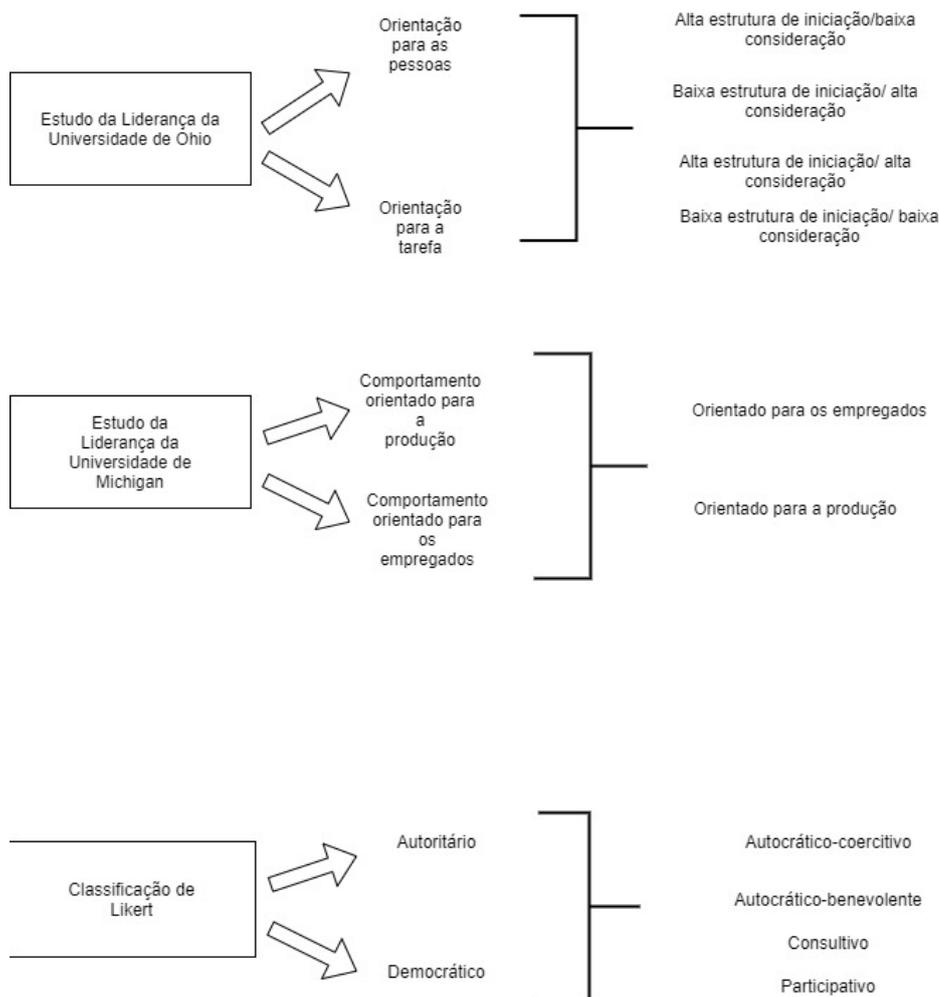


Figura 1: Comparação das teorias da abordagem comportamental.  
 Fonte: Adaptado de Freitas (2006).

Posto isto, centra-se de seguida a atenção na teoria situacional.

### 1.3.3 Teoria Situacional

A teoria situacional surge pela falta de satisfação com os modelos precedentes. Por isso, alguns pesquisadores passaram a abordar os vários aspetos que compunham o sucesso ou não das organizações, no sentido de perceber o modo como as organizações se organizam em diferentes condições. Este novo contributo não invalida a relevância da teoria dos traços e dos comportamentos para o estudo da liderança.

Segundo Robbins (1996), os investigadores do fenómeno da liderança concluíram que a previsão do sucesso de um líder é mais complexa do que isolar alguns traços ou comportamentos. Neste contexto, surge a abordagem situacional. Esta abordagem afirma que o comportamento mais

eficaz para um líder depende das situações ou circunstâncias atuais, dos quais o ambiente externo, a natureza do trabalho, e as características dos liderados (King, 1990; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018).

Deste modo, a abordagem situacional pretende identificar qual dos fatores situacionais era o mais importante e prever o estilo de liderança que seria mais eficaz em determinada circunstância. Contudo, esta teoria defende que não existe uma melhor maneira de gerir, mas que depende da situação e do gestor.

O pensamento remete para um novo aspeto no estudo da liderança, em que cada situação exige um tipo de liderança diferente e adequado ao respetivo contexto, na medida em que o líder se adapta ao ambiente apresentado, estimulando a responsabilidade da sua equipa para alcançar os objetivos definidos.

No pensamento de Asrar-ul-Haq & Anwar (2018), o modelo situacional de Fiedler (1967), foi pioneiro na associação da eficácia da liderança a elementos situacionais como o estilo de liderança, o desempenho do grupo e posição situacional.

Dentro da abordagem contingencial, existem alguns modelos representativos, dos quais o modelo apresentado por Blanchard & Hersey (1986). Este modelo admite a combinação do comportamento do líder, que incorpora a orientação para a tarefa e para o relacionamento e integra, ainda, dois tipos de maturidade dos subordinados, a maturidade psicológica e a maturidade para o cargo.

O modelo de Blanchard & Hersey (1986) atribui ênfase aos liderados através da introdução de uma variável muito importante, a maturidade dos colaboradores. Esta maturidade consiste na capacidade de as pessoas assumirem a responsabilidade pelo seu próprio comportamento. Esta variável divide-se em duas componentes - a maturidade no trabalho - que se refere à capacidade em termos de conhecimento e formação necessários para desempenhar as funções e a maturidade psicológica, consiste na vontade, pressupondo autoconfiança e dedicação. Deste modo, o comportamento do líder dependerá do nível de maturidade dos subordinados. Salienta-se que conforme a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder diminuirá a orientação para as tarefas. Neste contexto, segundo Blanchard & Hersey (1986), a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade das pessoas lideradas e aos detalhes da tarefa em causa.

O estudo realizado por Andressa Víctor e Klêner Bryto em 2019, sobre a contribuição da liderança e as estratégias motivacionais para obtenção de resultado, o caso da Microlins Castanhal-PA, fora valorizado em maior percentagem os fatores higiênicos identificados pela teoria dos autores Blanchard & Hersey (1986), dos quais as condições salariais e o clima organizacional. Em seguida, os fatores motivacionais, dos quais o reconhecimento no cargo e a condição de crescimento na empresa. Nesse sentido infere-se a possibilidade da empresa privilegiar o equilíbrio e a oportunidade de crescimento dos seus colaboradores através das estratégias motivacionais aplicadas (Víctor & Bryto, 2019).

Ainda assim, o autor Narciso (2018), classifica a maturidade em quatro estágios:

- Os liderados já possuem um pouco de experiência, e estão motivados;
- Os liderados possuem níveis elevados de experiência, mas estão desmotivados;
- Os liderados têm muita experiência e estão altamente motivados.

Diante do exposto, percebe-se que o líder pode ter diferentes atitudes ao orientar os seus liderados em direção ao cumprimento das suas atividades, com o objetivo de alcançar o bom desempenho do grupo e, conseqüentemente, da organização.

Neste contexto, a liderança situacional baseia-se numa orientação oferecida pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação ao desempenho da tarefa.

Posto isto, centra-se de seguida a atenção na teoria do “Continuum da Liderança”.

### 1.3.3.1 A Teoria do “Continuum da Liderança”

Os autores Tannenbaum, & Schmidt (1973), desenvolveram a teoria do continuum da liderança, em que através de uma representação gráfica, como demonstra a figura 2, apresentam um *continuum* de comportamentos possíveis do líder.

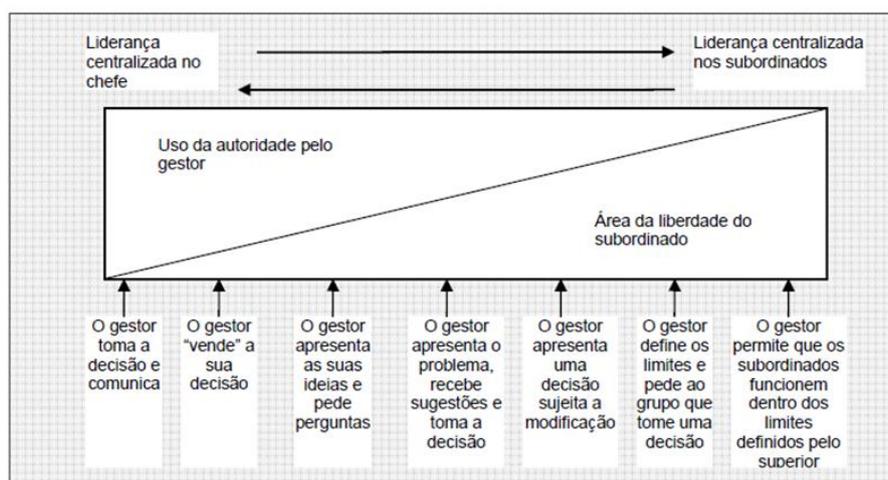


Figura 2: Continuum da Liderança.e: Tannenbaum e Schmidt (1973, p. 164)

Esta teoria defende que cada ação está relacionada com o grau de autoridade utilizada pelo líder e pela liberdade atribuída aos subordinados para a tomada de decisões. Neste sentido, as ações representadas no extremo direito caracterizam o gestor que delega um elevado grau de controlo e no extremo esquerdo caracterizam o gestor que mantém um elevado grau de controlo.

Sabemos que, nenhum extremo é absoluto, são apontados sete comportamentos, que vão desde o extremo esquerdo, em que é centrado no gestor, até ao direito, em que a abordagem se centra nos subordinados.

Em suma, a Teoria do “Continuum da Liderança” evidencia a importância do líder ser aquele que está atento aos fatores que são mais relevantes para o seu comportamento e que permitem comportar-se eficazmente.

Centremos de seguida atenção na Teoria “Path-Goal”.

### **1.3.3.2 A Teoria “Path-Goal”**

A Teoria “Path-goal” é considerado um modelo contingencial da liderança desenvolvida através do estudo da liderança da Universidade de Ohio e da Teoria das Expectativas da motivação, no sentido de explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados (Yukl, 1998).

Robert House (1971), formulou uma versão da teoria que inclui variáveis situacionais, relacionadas com a Teoria das Expectativas de Vroom. Estas variáveis elucidam a motivação no trabalho em termos de um processo de escolha racional, no qual a pessoa escolhe a quantidade de esforço a dedicar ao trabalho num determinado momento (Yukl, 1998). Neste sentido, qualquer situação que um líder possa enfrentar irá depender de dois grupos de características situacionais, dos quais, as características do ambiente, que dizem respeito ao tipo de trabalho a realizar e as características dos subordinados (Yukl, 1998).

Ainda assim, o autor Robert House (1971), defende que a função motivacional de um líder consiste em aumentar as recompensas individuais dos subordinados pela realização dos objetivos e em tornar o caminho para alcançá-los mais fácil (House, 1971).

Esta teoria permitiu o desenvolvimento de uma estrutura conceptual que auxilia os investigadores na identificação das variáveis situacionais potencialmente relevantes (Yukl, 1998).

Centremos de seguida atenção na Teoria da Contingência da Fiedler.

### **1.3.3.3 A Teoria da Contingência da Fiedler**

A teoria surgiu em 1967, considerada uma das teorias com maior aceitação (Bass & Stogdill, 1990). A Teoria da Contingência da Fiedler defende que a eficácia do desempenho do grupo depende do estilo de liderança do líder e o grau de controlo da situação (Robbins, 1996).

Neste sentido, Fieldler desenvolveu um instrumento chamado de questionário Least Preferred Coworker (LPCQ), para determinar o estilo de liderança, sendo necessário avaliar a situação em que o líder se encontra (como favorável ou desfavorável), tendo em conta três fatores: a relação líder/subordinados, a posição de poder do líder e a estrutura da tarefa, isto é, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados.

O modelo é composto por oito situações possíveis, conjugando com os três fatores descritos anteriormente, de forma a resumir as situações de maior ou menor grau de favorabilidade. O líder está numa posição de influência máxima na situação 1 (boa relação líder/subordinado) e numa posição de influência mínima na situação 8 (fraca relação líder/subordinado). Neste contexto, em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa será mais eficaz. Em situações intermédias, o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.

Centremos de seguida atenção na Teoria Normativa apresentada por Vroom e Yetton (1995).

### 1.3.3.4 A Teoria Normativa

A Teoria Normativa, inicialmente apresentada por Vroom e Yetton em 1973 e depois melhorada em 1988 por Vroom & Jago (1995), evidencia as características de uma situação na qual é relevante para um líder envolver os colaboradores no processo de tomada decisão (Rollinson, Broadfield & Edwards, 1998).

Neste sentido, existem dois critérios para avaliar a eficácia de uma decisão, a aceitação da decisão, que consiste no grau do comprometimento dos subordinados para executar a decisão e a qualidade da decisão, que se refere aos objetivos da decisão, que irão afetar o desempenho do grupo (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998).

A figura 4 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da Abordagem Situacional da liderança, apresentando os principais fatores condicionantes e os estilos de liderança.

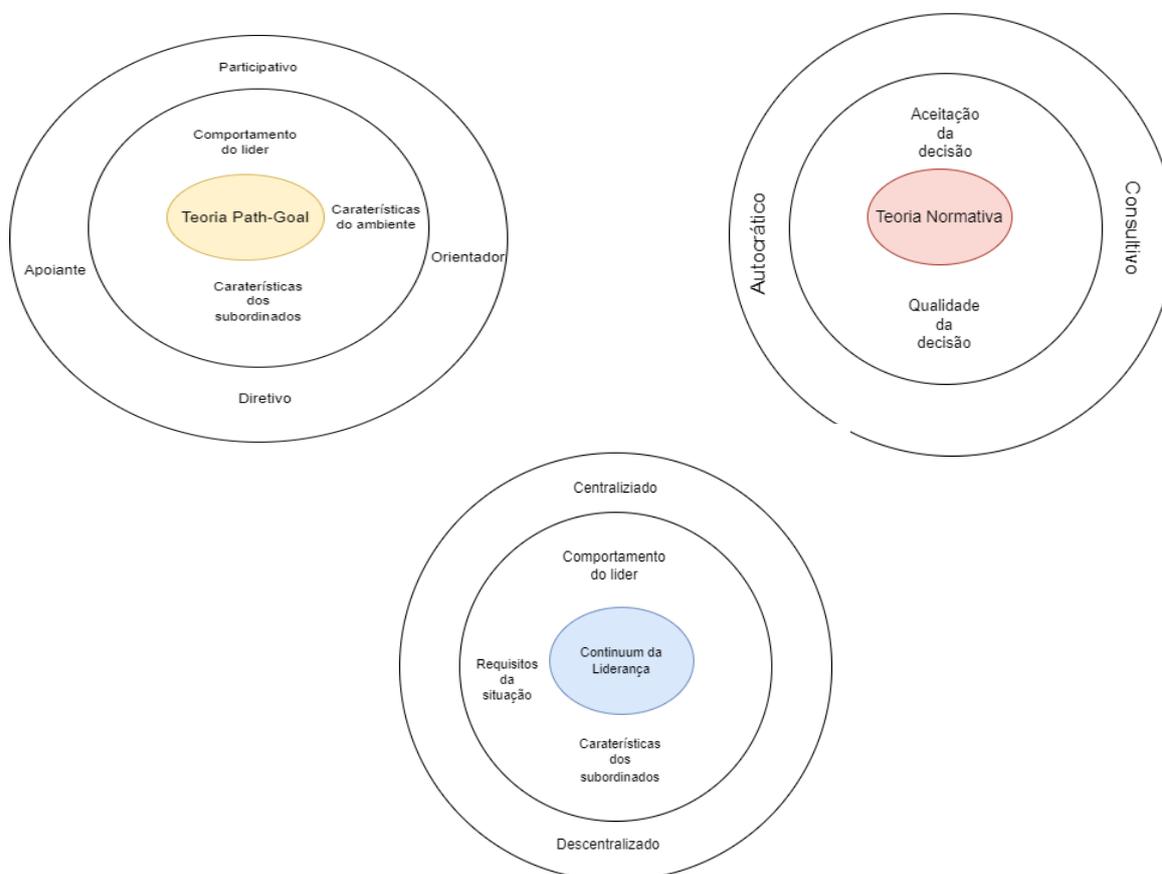


Figura 3: Comparação das teorias da abordagem comportamental da liderança: Adaptado de Freitas (2006).

Neste contexto, a teoria “Path-Goal” evidencia como principais fatores as caraterísticas do ambiente, as caraterísticas dos subordinados e comportamento do líder, pois existe a possibilidade de escolha do individuo na quantidade de esforço a dedicar ao trabalho num determinado momento, dependendo dos principais fatores apresentados (Yukl, 1998).

Os estilos de liderança atribuídos aos líderes que se fundamentam por esta teoria são o diretivo, apoiante e participativo, existindo possibilidade de troca de ideias, apoiando e participando ativamente na atividade a que se propõe, juntamente com os liderados.

A teoria “Continuum da Liderança” é baseada no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz, depende das características dos subordinados, designadamente do desejo e a aptidão para assumir responsabilidades, das características do líder, isto é: da sua experiência, educação, sistema de valores, objetivos e expectativas; e dos requisitos da situação, a dimensão, a complexidade, a estrutura e o clima organizacional (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998). Sendo que, o estilo de liderança centralizado ou descentralizado depende dos principais fatores apresentados.

Por fim, a teoria Normativa evidencia como principais fatores a aceitação da decisão o grau do comprometimento dos subordinados para executar a decisão eficazmente e a qualidade da decisão, identificando os objetivos da decisão, que irão afetar o desempenho do grupo. Este modelo permite que líder escolha um de cinco processos de envolvimento dos subordinados na tomada de decisão: 1) gestor toma a decisão sozinho; 2) gestor solicita informação aos subordinados; 3) gestor partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informação e sugestões, sendo que decide sozinho, 4) gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir a situação, mas toma sozinho a decisão; 5) o gestor e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema. Neste sentido, poder-se-á identificar como estilos de liderança o Autocrático ou Consultivo, dependendo da escolha do processo.

Centremos de seguida atenção nas novas abordagens de liderança.

## **1.4 Novas abordagens de liderança**

A investigação sobre a temática liderança esteve, durante muitos anos, direcionada para determinadas temáticas, nomeadamente em perceber se a liderança deveria ser autocrática ou democrática, se o foco era na tarefa ou nas pessoas e se a tomada de decisão era diretiva ou participativa (Freitas, 2006).

No pensamento do autor King, (1990), as abordagens contemporâneas identificam outras variáveis importantes para a constituição da liderança eficaz, as quais se relacionam com o carisma, a moral, a interação social e os valores.

Nos anos 80 surgem as novas abordagens, como são exemplo a liderança transformacional, carismática e transacional, onde a ênfase no líder é definida como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão.

Neste contexto, nos pontos que se seguem são abordadas algumas das novas teorias, nomeadamente referentes a liderança carismática, transacional e transformacional.

### 1.4.1 Liderança carismática

No final do século XX, surge um estilo de liderança muito próximo dos estudos comportamentais do ser humano, o líder carismático. No pensamento de Teixeira (1998), o carisma é caracterizado como um dom possuído pelo líder, que é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e ações.

Esta abordagem multidimensional é constituída, não só pelos traços, os comportamentos, as influências, mas também pelas variáveis situacionais, sendo que, foi a partir destas que Conger & Kanungo (1987), desenvolveram o seu modelo comportamental de liderança carismática.

Os autores mantiveram a tónica de que o carisma não é um atributo individual, mas sim uma interação entre o líder, os seguidores e o contexto propício ao carisma. Deste modo, o processo de implementação da liderança carismática é unificado em três fases distintas: comportamentos do líder; processo de influência protagonizado pelo líder; e condições facilitadoras.

Ainda assim, Cunha et al. (2007), afirmam que a influência do líder carismático acontece particularmente em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder.

No pensamento de Grabo, Spisak, & Vugt (2017), o termo “carisma” é considerada a capacidade de influenciar a percepção e os comportamentos dos seguidores.

Salienta-se o facto de o carisma resultar de uma associação de cinco componentes, segundo Cunha et al. (2016), dos quais, pessoas com extraordinário dom e qualidades, surge numa crise social ou situação de desespero, tem uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras para resolução dessa crise, possui um conjunto de seguidores atraídos pelo seu dom de líder e crenças no seu poder e visão radical e, por fim, cujo dom extraordinário da pessoa e da sua visão radical é avaliado e comprovado através de sucessos na gestão de possíveis crises.

As características para determinar os líderes carismáticos são as seguintes:

- Competência para articular a visão: clarificar e dar a entender aos outros a sua visão;
- Dedicção em transmitir a sua visão;
- Autoconfiança nas suas competências e avaliações;
- Deter de visão, na medida em que, define o objetivo idealizado que irá melhorar a situação atual.

Face ao exposto, é possível definir líder carismático como aquele que promove a renovação de paradigmas, evoca sonhos e é visto como um agente de mudanças, permitindo aos seguidores, alcançar os seus interesses pessoais na realização de determinada ação.

Centremos de seguida atenção na diferença entre Liderança Transformacional e Liderança Transacional.

### 1.4.2 Liderança transformacional vs. Liderança transacional: a eficácia

Ser líder é ter habilidade de conduzir um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum, contudo e, tal como já fora evidenciado, existem diversos perfis de líderes.

No universo organizacional, existem duas formas de liderança, a liderança transformacional e a liderança transacional. No pensamento de Bergamini (1994), a liderança transacional consiste num processo de troca entre líderes e liderados, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los.

No que diz respeito à abordagem da liderança transformacional, analisa o comportamento organizacional do líder, durante período de transição, que deve procurar o alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional.

Neste sentido, o líder mais eficaz deve ser representado por uma liderança transformacional e transacional, isto é, quando ocorre um período de mudança na organização, o líder deve optar por uma liderança transformacional, por outro lado, quando ocorre um período de evolução lenta e/ou contextos estáveis, deve optar por uma liderança transacional.

Bass & Stogdill (1990, citado em Cunha et al., 2016), distinguiu a liderança transacional da liderança transformacional, onde esta última teoria se destaca pela confiança, admiração, lealdade e respeito que os seguidores sentem pelo líder. Na tabela 1, são apresentados os atributos do líder na liderança transformacional e, na tabela 2, os atributos do líder na liderança transacional.

Tabela 1: Atributos do líder na liderança transformacional.

---

#### LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

---

**Carisma** – O líder deve ter visão e missão definida, infunde o orgulho, aufere respeito e suscita confiança.

**Inspiração** – O líder transmite altas expectativas, utiliza atributos para concentrar os esforços, atua como modelo de comportamento.

**Estimulação intelectual** – O líder promove a inteligência, a racionalidade e a tomada de consciência dos problemas.

**Consideração individualizada** – O líder reconhece as necessidades de desenvolvimento, encoraja, aconselha, dá feedback e delega responsabilidades aos seguidores.

---

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016, p. 373) e de Bass (1999, p. 306).

Tabela 2: Atributos do líder na liderança transacional

---

| <b>LIDERANÇA TRANSACIONAL</b>  |
|--|
| <b>Recompensa Contingente</b> – O líder reconhece o trabalho do seguidor e dá orientações para como deve fazer para ser recompensado pelo seu esforço. |
| <b>Gestão por exceção</b> – O líder monitoriza o desempenho e procura desvios dos padrões e regras e toma ações corretivas.                            |
| <b>Gestão por exceção</b> – O líder intervém apenas quando é necessário tomar medidas corretivas.  |
| <b>Laissez-faire</b> – O líder evita tomar decisões e abdica de responsabilidades.   |

---

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016, p. 373) e de Bass (1999, p. 306).

Os autores Cunha et al. (2016), referem que os líderes transformacionais são entendidos pelos seus seguidores como superiores de moralidade, motivação, criatividade e inovação que contagiam os seus seguidores.

A motivação, o autoconhecimento, a empatia, a confiança e a estabilidade emocional são qualidades importantes para o líder transformacional e que se correlacionam com a inteligência emocional. A inteligência emocional é considerada como o alicerce da liderança transformacional, sendo que esta desempenha um papel fundamental na estimulação de criatividade e de inovação nos seguidores (Cunha et al., 2016).

Centremos de seguida atenção na diferença entre gestão e a liderança nas organizações.

## **1.5 A diferença entre gestão e a liderança nas organizações**

A gestão e a liderança são vocábulos entendidos, por vezes, como sinónimos. No entanto, para Kotter (1997), existem diferenças. O primeiro conceito traduz-se no planeamento, na organização e na resolução de problemas, ou seja, consiste em tratar aquilo que precisa de ser feito, garantindo a execução das atividades. Deste modo, cabe ao gestor monitorizar se todos os colaboradores cumprem com os deveres estabelecidos. Em oposição, o segundo adota a mudança, através de uma visão, com o objetivo de orientar os colaboradores. Compete ao líder distribuir as tarefas, de acordo com a capacidade e o potencial de cada colaborador, estimulando-os e preocupando-se com o seu bem-estar.

A relação entre liderança e resultados organizacionais (produtividade e lucros) é parcimoniosa, uma vez que, a influência exercida pelos líderes é indireta e existem fatores (internos e externos) alheios ao controlo dos líderes (Cunha et al., 2016). Estes autores apontam o desempenho dos seguidores como um dos fatores que influenciam o processo de liderança.

A gestão e a liderança têm diferentes formas de dirigir a sua equipa, mediante os diferentes líderes. Esta hipótese é acolhida por Rowe (2001), que concebeu um modelo triangular, cujos vértices correspondem a três tipos de liderança, sendo eles: a liderança gestonária; a liderança visionária; e a liderança estratégica.

O líder gestor é orientado para os comportamentos de curto prazo e baixo custo e para a estabilidade financeira a longo prazo. O líder visionário é orientado para a mudança, criatividade e a inovação. Combinando as duas orientações, as qualidades dos gestores com as dos líderes, obtém-se o líder estratégico. Este acredita que as escolhas estratégicas fazem a diferença na organização.

Em suma, a liderança estratégica resulta da harmonização da liderança visionária e gestora.

## **1.6 Síntese do capítulo**

No início deste capítulo, começamos por introduzir o tema “Liderança” com uma breve introdução. Deste modo, face às diferentes definições e em contexto organizacional, não se pode afirmar que existe uma definição mais correta que outra, devido ao elevado número existente. Por isso, é possível perceber que a liderança consiste no processo de influenciar o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função acompanhado pela motivação (Cunha et al., 2016).

Salienta-se, ainda, que não existe nenhum estilo de liderança superior a outro, no entanto, a adoção de um determinado estilo deve ter em conta as características do líder, do liderado, da situação e da organização. Os estilos de liderança variam de acordo com a posição na hierarquia e a função que o líder desempenha.

Das diferentes teorias situacionais analisadas, conclui-se que existe uma relação entre a liderança, a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas. Com base nos estudos referidos anteriormente verificou-se a importância destas duas dimensões quanto ao desempenho e à satisfação. Assim, pode, ainda, concluir-se que nenhuma destas orientações por si só conseguem explicar a eficácia da liderança (King, 1990; Nunes, 2017).

A liderança transformacional resulta da personalidade do líder, em que este consegue com que os seus subordinados executem as suas tarefas devido à sua energia inspiradora. Esta abordagem está associada à qualidade do relacionamento entre os membros do grupo e à sua capacidade criadora e inovadora, onde os mesmos procuram abertamente a interação, partilham o conhecimento e experimentam níveis mais aprofundados de aprendizagem e onde existe a preocupação do desenvolvimento de capacidades, da valorização pessoal (Bass & Stogdill, 1990), referido por Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso (2016). Por sua vez, na liderança transaccional o líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores e fornecer-lhes as recompensas positivas ou negativas de acordo com o desempenho. Por outro lado, neste tipo de liderança as recompensas são sobretudo extrínsecas (Bergamini, 1994).

Desta revisão, conclui-se, também, que há tendência para centralizar o estudo da liderança sobre o próprio líder. Neste sentido, a liderança transaccional baseia-se no cumprimento de metas pré-estabelecidas com recompensas pelos desempenhos. Estas duas teorias são as mais atuais e as mais utilizadas e apreciadas pelos colaboradores de uma organização (Cunha et al., 2016).

Em momentos de crise organizacional, a liderança transacional e transformacional complementa-se. A primeira ajusta as expectativas sobre o desempenho e estabelece um nível de confiança mínimo, enquanto a liderança transformacional é necessária para inspirar, incentivar e motivar as pessoas para aceitar os desafios.

A liderança transformacional representa ainda o valor máximo de uma escala de comportamentos de liderança que mede a eficácia e auxilia a liderança transacional para atingir os objetivos do grupo. Os tipos de liderança transformacional e transacional são distintos, mas não como processos que se excluem, podendo o mesmo líder usar estes dois tipos de liderança em situações diferentes.

De uma forma geral, a liderança transacional está associada às tarefas e recompensas extrínsecas, enquanto a liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas.

Ainda assim, da revisão da literatura concluímos que os traços de personalidade dos líderes desempenham um papel relevante na liderança carismática. De igual modo, as atitudes e os valores favoráveis, os sentimentos positivos e a inteligência emocional dos líderes no trabalho estão associados à liderança carismática.

Vários autores destacam alguns traços de liderança que podem ser uma boa linha orientadora para se ser um bom líder. Desses traços destacam-se os seguintes: (1) ter confiança; (2) ser energético; (3) ter competência; (4) ser assertivo; (5) ter iniciativa; (6) ser responsável; (7) ter entusiasmo entre outros.

Por fim, a diferença entre líder e gestor é outro tema em desenvolvimento ao longo dos anos e neste capítulo. O que se verifica com base em vários autores é que o gestor está mais focado para a gestão de recursos, quer materiais, quer financeiros, enquanto o líder preocupa-se mais com a gestão dos indivíduos que compõem uma organização (Kotter, 1997). No entanto, não é possível que indivíduo seja um líder e gestor simultaneamente, uma vez que, em algumas situações tenha de tomar decisões de gestor e noutras tenha atitudes de líder (Rowe, 2001).

Feita a dissertação sobre o tema liderança, abordar-se-á de seguida o tema da Motivação.

## **2. Abordagem ao conceito de motivação<sup>2</sup>**

Neste capítulo é abordado o tema da Motivação, sendo este frequentemente debatido e analisado em contexto organizacional. Esta abordagem fundamentar-se-á numa breve contextualização sobre o conceito, através da referência de determinados autores, importantes para o estudo em análise. Face à contextualização, identificar-se-á os tipos de motivação - motivação intrínseca e motivação extrínseca, assim como, as diferentes teorias de motivação – teorias de conteúdo e teorias de processo.

Por fim, consideramos importante abordar as estratégias motivacionais, com a finalidade de definir soluções para melhorar a motivação dos colaboradores, assim como, permitir que o líder detenha de soluções fidedignas para motivar os seus colaboradores. Neste sentido, ao existirem colaboradores motivados e envolvidos com os objetivos da empresa, os mesmos trabalharão satisfeitos, deixando afluir a criatividade e a possibilidade de revelar os seus talentos (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001).

---

<sup>2</sup> Este conceito será analisado no estudo empírico, ponto 4.

Deste modo, a existência de estratégias motivacionais adequadas, irá permitir que o líder motive a sua equipa e conheça as necessidades dos seus colaboradores, para assim estabelecer metas e fazer com que os seus objetivos estejam em comum (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015). Por conseguinte, o desempenho organizacional e a produtividade irá elevar-se ao sucesso organizacional.

## 2.1 Conceito de motivação

Existe, na literatura, uma proliferação de teorias motivacionais, dando origem, a diferentes definições, mas de uma forma simples, a motivação compreende a dimensão do comportamento humano (Rosário, 2005).

Segundo Gil (2016), a organização tem papel fundamental na motivação dos colaboradores. Para isso, é necessário que a organização satisfaça as necessidades dos mesmos, o que implica a adoção de medidas voltadas para a melhoria das condições de trabalho e ao aprimoramento do sistema de recompensas (Gil, 2016, p. 286).

Em relação aos vários fatores do contexto laboral, o estudo de caso exploratório realizado no setor da indústria transformadora por Ana Moreira (2020) observa que os colaboradores atribuem mais importância aos seguintes fatores: reconhecimento das suas capacidades (80,60%) e do bom desempenho na execução das tarefas (81,59%), autonomia na realização de tarefas (86,07%), boas relações com os colegas (90,05%), união e trabalho em equipa (87,06%) e bom ambiente de trabalho (86,57%). Já os fatores aos quais os colaboradores atribuem menor importância são, a creche disponível para os filhos dos funcionários (47,26%) e passeios e excursões programadas (40,80%). É, portanto, fundamental que a organização valorize os colaboradores, garantindo um lugar de destaque num mercado cada vez mais competitivo.

Mações (2017) refere-se à motivação decompondo-a em três elementos, o esforço, desempenho e resultados. No pensamento de Seixas (2015), este fenómeno prende-se no incentivar e entusiasmar o colaborador do grande potencial e assim, integrar-se no espírito da organização, desempenhando as funções com eficiência, mantendo, assim os níveis de motivação elevados (Seixas, 2015).

No pensamento de Seixas (2015), colaboradores motivados são pessoas com iniciativa, com uma ambição de efetuar um ótimo trabalho, evoluir na carreira muito pelo próprio esforço, tornando-se profissionais bem-sucedidos.

No estudo realizado aos colaboradores da indústria transformadora por Moreira (2020), os inquiridos quando questionados sobre se a motivação do colaborador constitui um fator indispensável para o bom desempenho do mesmo, a maioria dos inquiridos (95,03%) concordou ou concordou totalmente com esse facto, considerando, assim, que a motivação é um fator indispensável ao bom desempenho dos colaboradores. Observou-se que a maior porção dos inquiridos (54,73%) se consideram motivados no seu local de trabalho, bem como, no desempenho das suas funções. No entanto, 20,40% dos inquiridos não se consideram motivados no seu local de trabalho.

Por conseguinte, para que existam colaboradores “bem-sucedidos” é imprescindível o desenvolvimento de um plano motivacional, onde é necessário que a organização conheça e entenda o “perfil motivacional” dos seus colaboradores. Tendo em atenção a variação de grupo para grupo e de pessoa para pessoa, é necessário entender os interesses e objetivos dos seus colaboradores.

Por assim dizer, a motivação está relacionada com a forma como os colaboradores encaram e executam uma atividade. Não é pretendido aprofundar a temática da satisfação, no entanto devido ao facto de vários autores compararem este conceito à motivação, torna-se pertinente fazer uma breve referência.

É necessário, então, criar um equilíbrio entre a satisfação das necessidades dos colaboradores e os interesses da organização. Neste contexto, torna-se essencial que a organização valorize e motive os seus colaboradores, considerando como objetivo manter-se competitiva (Tamayo et al., 2015).

Uma forma de avaliar a motivação e a satisfação dos colaboradores de uma empresa consiste na aplicação de inquéritos. Segundo Röhrich (2012), os inquéritos permitem avaliar os pontos a ter em atenção e compreender as evoluções registadas nos últimos tempos.

No mesmo estudo da autora Moreira (2020), ao questionar os colaboradores quanto à satisfação com a supervisão, verificou-se que a maior porção dos inquiridos (67,66%) se encontra satisfeita ou muito satisfeita. Estes inquiridos caracterizam-se pela faixa etária relativamente jovem, possuem o 12.º ano/ensino secundário ou equivalente e trabalham na organização há um curto período de tempo.

Nos estudos de Ferreira et al. (2006), Kovach (1987) e Rodrigues (2012), na variável Sexo, não se verificam diferenças estatisticamente significativas na motivação dos colaboradores.

Em suma, a motivação é apresentada como um estado de espírito que leva o sujeito a comportar-se de uma determinada forma, no exercício de uma atividade profissional (Azzi & Bardagi, 2009). Quanto à variável comportamental referente à motivação, agrega os esforços intelectuais, físicos e mentais, dependendo essencialmente do tipo de trabalho (Rojot, Vandenberghe, & Roussel, 2013).

Centremos de seguida atenção na abordagem aos tipos de motivação.

## **2.2 Tipos de motivação**

Na literatura são reconhecidos dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca, sendo tratadas não como aditivas, mas como interativas (Martinelli & Bartholomeu, 2007).

A motivação intrínseca é uma das mais importantes fontes de energia para a aprendizagem, relacionando-a com a qualidade dessas aprendizagens (Rosário, 2005).

Neste sentido, a motivação intrínseca refere-se, pois, à tendência inata para explorar, possuir interesse na novidade e nos desafios e alargar as competências individuais. É uma tendência

inata para procurar e vencer desafios, à medida que são perseguidos interesses pessoais, não sendo necessárias recompensas para prosseguir com uma determinada tarefa, já que esta é recompensadora por si mesma. Os nutrientes fundamentais para que a motivação intrínseca se mantenha são aqueles que satisfazem as necessidades de competência e de autonomia, ou seja, a estrutura e o apoio à autonomia (Lira & Silva, 2015).

A motivação extrínseca decorrente de fatores externos, não se relaciona com a satisfação da realização da atividade, mas sim com as consequências ou recompensas tangíveis ou verbais que se originam dessa atividade (Gagne & Deci, 2005).

Segundo Lira & Silva (2015), os sujeitos são motivados extrinsecamente quando se comprometem com o trabalho, com o objetivo de alcançarem metas que estão para além das funções estabelecidas. Para os autores, as compensações extrínsecas correspondem às remunerações e recompensas monetárias, prémios, promoções, entre outras. Estas compensações originam motivação extrínseca, dado que oferecem satisfação, independente da função em si e são controladas por outros que não o próprio colaborador.

O estudo realizado por Nunes (2017), sobre a importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA – Gaia, a maioria dos colaboradores concorda que a motivação extrínseca está ligada às recompensas materiais.

Posto isto, centremos a atenção na abordagem às Teorias de Motivação.

## **2.3 Teorias de motivação**

No contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades em evolução (Neves, Caetano, & Ferreira, 2001). Procurar conhecer tais necessidades, a sua estrutura e modo de funcionamento, constituiu a preocupação de teóricos e práticos.

Todas as teorias sobre motivação procuram formular uma resposta para as seguintes questões: O que motiva as pessoas e o que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional?

De forma a sistematizar a informação, agruparemos as teorias na base de três critérios: os que se concentram no objeto da motivação – teorias de conteúdo -, os que abordam o como se exprime a motivação – teorias de processo - e os que salientam o porquê da manutenção dos comportamentos motivacionais - teorias de resultado (Neves et al., 2001).

De seguida centremos a atenção na abordagem às teorias de conteúdo.

### **2.3.1 Teorias de conteúdo**

As teorias de conteúdo focam-se no sujeito e na sua ação centrada na satisfação das necessidades e abordam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos. Para compreender esta perspetiva, é necessário partir do pressuposto que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Neves et al., 2001). No pensamento de Neves et al. (2001), a necessidade constitui um estado

interno ao indivíduo, capaz de induzir a ação, com o objetivo de alcançar resultados pessoais e profissionais.

No contexto laboral, estas teorias ajudam a explicar o mau desempenho, as faltas ou atrasos dos trabalhadores e a falta de esforço. Incluem as teorias de Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg (1974) que passamos a explicar.

### **2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954)**

Iniciamos esta abordagem com a teoria das necessidades de Maslow (1954), em que uma necessidade é sinónimo de uma carência, podendo retratar-se como fome, solidão ou insegurança.

Maslow (1954) articulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades, dispostas em níveis, de acordo com o seu grau de importância, as quais afetam e influenciam o comportamento humano. A base da pirâmide das necessidades de Maslow corresponde às necessidades de nível mais baixo como as necessidades fisiológicas e as de segurança. No primeiro nível da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, estas englobam a necessidade de ar, água e alimento. Segue-se as necessidades de segurança, nomeadamente o que envolve a auto-preservação, isto é, o evitamento da ameaça e do perigo. No terceiro nível da pirâmide as necessidades sociais, incluem o desejo de associação, de pertença e de aceitação. Logo a seguir encontram-se as necessidades de autoestima, que englobam a autoconfiança, o reconhecimento e a apreciação. Em último lugar deparamo-nos com as necessidades de autorrealização (Mações, 2017).

Os níveis mais baixos (Fisiológicas e Segurança) são satisfeitos a partir de fatores extrínsecos como a remuneração, o local onde executa a sua atividade com as condições adequadas. No que toca aos níveis mais altos (Sociais, Estima e Autorrealização) são satisfeitos a partir de fatores intrínsecos, referindo-se essencialmente ao nível do sujeito, de afirmação, autoconfiança, autorrealização e aceitação (Neves et al., 2001).

As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades primárias porque constituem a preservação e conservação pessoal. As restantes necessidades, porque visam mais a identidade sócio individual, recebem a designação de secundárias (Neves et al., 2001). Uma vez atingido um nível mínimo de satisfação do patamar das necessidades fisiológicas, novos padrões de necessidades emergem, com capacidade para influenciar novos comportamentos. Por isso, surgem as necessidades de segurança com um poder motivacional mais forte (Maslow, 1954).

Como profere Mações (2017), as pessoas que desempenham cargos de topo nas organizações, não se motivam apenas com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou afirmação. No pensamento de Neves et al. (2001), quanto maior a competência académica mais se sobe na pirâmide das necessidades de Maslow. Face a esta contextualização, as competências académicas vão influenciar os fatores motivacionais dentro de uma organização (Neves et al., 2001).

As evidências empíricas desta teoria são escassas. A teoria não tem em conta a especificidade cultural em matéria de valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer em termos de priorização. A título de exemplo, os trabalhadores de um país qualquer, podem atribuir mais valor às necessidades de segurança do que de autoestima (Neves et al., 2001).

Posto isto, centremos a atenção na abordagem á teoria dos dois fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg.

### **2.3.1.2 Teoria dos dois fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1974)**

Esta teoria visa compreender o que procuram as pessoas na sua situação de trabalho. O estudo realizado por Herzberg (1974), consistiu em solicitar aos indivíduos que identificassem as situações de insatisfação e satisfação no trabalho. Analisando as respostas, os dados mostram que as mesmas diferem de um modo significativo, consoante se trate de indivíduos que se sentem bem na situação de trabalho ou de pessoas que se sentem mal (Neves et al., 2001). Fatores como crescimento, responsabilidade, reconhecimento e realização relacionam-se com a satisfação no trabalho e são vistos como intrínsecos aos indivíduos. No que diz respeito a situações de insatisfação, os indivíduos tendem a atribuir a causa a fatores extrínsecos como o estilo de liderança da chefia, a política de organização, as condições de trabalho, entre outros (Neves et al., 2001).

Desta forma, Herzberg (1974) considerou que existem dois fatores distintos a ter em conta na satisfação do desempenho da função, os fatores intrínsecos e os fatores extrínsecos (Herzberg, 1974). Os fatores intrínsecos estão sob o controlo do indivíduo, produzem satisfação e aumentam a produtividade em níveis de excelência, o que significa que as atividades desenvolvidas pelo sujeito são desafiadoras e estimulantes. Os fatores extrínsecos, também apelidados de higiénicos, referem-se ao contexto de trabalho e como tal são periféricos ao trabalho em si, localizando-se no ambiente que rodeia os indivíduos (Neves et al., 2001). São exemplos de fatores extrínsecos, o salário, benefícios sociais, tipo de chefia, entre outros (Fachada, 2000).

Os fatores motivacionais adequados aumentam significativamente a motivação e quando instáveis originam ausência de motivação (Chiavenato, 1998).

A avaliação crítica da teoria centra-se em dois aspetos, o procedimento metodológico utilizado para recolha de informação é questionável, em virtude da tendência que as pessoas têm de atribuir a fatores internos a causa do bom e agradável que lhes acontece, e a fatores externos a razão do que de menos bom e agradável lhes acontece; e em termos da confirmação empírica, os resultados mostram que tanto os fatores de internos como os fatores de externos contribuem para a satisfação e para a insatisfação – como por exemplo, ter um bom salário e boas condições de trabalho não será indiferente em termos da satisfação.

### **2.3.1.3 Teoria das necessidades de McClelland (1975)**

Determinados investigadores que estudam a motivação focam-se nos fatores comuns da motivação humana. McClelland (1975) centrou as suas investigações nas diferenças entre os indivíduos. Segundo este investigador, existem três impulsos que apresentam uma grande variação

entre as pessoas e o que as motivam para o desempenho: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A primeira necessidade - necessidade de realização - pode definir-se como um desejo de ser bem-sucedido em situações de competição. A segunda necessidade - necessidade de poder - consiste no forte desejo de influenciar e controlar o comportamento de outros. A terceira necessidade é a afiliação e consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceito pelos outros (Neves et al., 2001). No pensamento de Hunter (2012), a última necessidade desempenha um papel relevante na motivação no trabalho, na medida em que atribui uma sensação de segurança que os indivíduos mais inseguros valorizam.

Face ao exposto, a importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008). No entanto, esta teoria afirma que cada pessoa assume estas três necessidades em diferentes graus, mas que, em determinada altura das suas vidas, uma necessidade vai prevalecer face às outras (Hunter, 2012). Assim sendo, o primordial contributo desta teoria consiste em ajudar na definição das necessidades prioritárias de cada indivíduo na organização.

### **2.3.2 Teorias de processo**

Apesar das teorias anteriores procurarem explicar as regularidades existentes ao nível dos motivos ou necessidades que constituem o vetor energético do comportamento, na prática, a pretensão de regularidade nem sempre acontece. Por isso, ao abordarmos as teorias de processo focar-nos-emos na teoria de equidade de Adams (1965), na teoria das expectativas de Vroom & Jago (1995) e na teoria de expectativa de E. Lawler (1971).

No pensamento de Rosa (1994), as teorias de processo têm como finalidade perceber todo o ciclo do processo, isto é, como o processo se inicia, mantém e termina, através dos processos cognitivos, ao determinar um conjunto de fatores psicológicos implícitos ao comportamento humano.

#### **2.3.2.1 Teoria motivacional de Vroom (1964)**

A teoria motivacional de Vroom pressupõe que cada pessoa decide o esforço necessário para cada situação de trabalho, para assim, obter as recompensas desejadas. No pensamento dos autores Vroom & Jago (1995), a tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa no resultado da sua atuação e por conseguinte, no grau de atratividade de determinado resultado para determinada pessoa.

Vroom (1995), sugere o modelo de expectativa da motivação, que se fundamenta em objetivos intermediários que levam a um resultado. De acordo com este modelo, a motivação é um método que gere opções entre atitudes, isto é, o colaborador compreende os efeitos de cada opção de comportamento como consequências, apresentando uma sucessão de ligações entre os resultados intermediários e os resultados finais.

A teoria das expectativas de Vroom (1995), defende que existe uma elevada motivação quando os colaboradores acreditam que os seus elevados esforços permitem alcançar objetivos definidos. Neste contexto, o esforço aplicado por parte do indivíduo depende da expectativa (Mações, 2017).

De referir, ainda, que na relação entre o esforço e o desempenho de um indivíduo tem por base a perceção do grau de dificuldade na execução de uma tarefa e o conseqüente sucesso influenciando o seu comportamento. O sujeito opta por uma atividade que previamente sabe que vai ter sucesso. Enquanto, numa situação em que exista dúvida de sucesso a motivação baixa (Mações, 2017).

Por outro lado, a relação entre o desempenho e os resultados, faz referência à expectativa do indivíduo no que concerne ao desempenho bem-sucedido elevar aos resultados desejados, influenciando a sua decisão de evitar ou efetuar uma determinada tarefa (Mações, 2017).

### **2.3.2.2 Teoria da equidade de Adams (1965)**

A teoria de equidade de Adams (1965) defende que o comportamento humano está diretamente relacionado com a perceção pessoal de cada individuo sobre a razoabilidade ou a justiça de um determinado acontecimento em contexto de trabalho.

Destacam-se quatro elementos importantes nesta teoria: (1) a pessoa que se compara; (2) a outra pessoa com que é comparada; (3) os inputs (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade) e (4) os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho).

Os sentimentos de iniquidade geram tensão que o sujeito irá procurar reduzir, optando por uma das seguintes escolhas: modificar os seus inputs (ex.: diminuindo o seu esforço), alterar as suas autoperceções (ex.: pensava que produzia um trabalho regular, mas verifico que sou dos melhores), alterar as hetero-perceções (ex.: o trabalho do outro é inferior ao que inicialmente eu tinha percecionando), escolher termos de comparação diferentes, e até abandonar o local de trabalho (Neves et al., 2001).

Deste modo, o autor propõe que exista uma procura pelo equilíbrio ao nível das recompensas pelas atitudes e comportamentos aplicados, sendo que o colaborador realiza uma avaliação do rácio entre imputes e benefícios. Posteriormente é comparando com os restantes colaboradores com as mesmas tarefas e funções (Mações, 2017).

Os esforços dos colaboradores para preservar a equidade podem assumir várias formas, como por exemplo, aumentar ou diminuir a quantidade ou qualidade do seu trabalho, ou também, podem tentar alterar os benefícios e/ou recompensas recebidos (Rocha, 2005).

Ainda sobre a teoria da equidade de Adams, acrescenta-se que esta proporciona explicações gerais sobre o comportamento em diversos contextos.

### **2.3.2.3 Teoria de expectativa de Lawler (1971)**

Lawler (1986, citado em Chiavenato, 1998), afirma que o dinheiro é um fator motivacional de desempenho. No entanto, apesar do resultado esperado, o autor apurou que o dinheiro tem pouco efeito motivacional, quando não aplicado corretamente.

Nas organizações, a ligação pouco sólida entre o dinheiro e o desempenho deve-se a diversos motivos, tais como: a debilidade da recompensa e o tempo decorrido para recebê-la, conferem a ideia errada de que as recompensas dos colaboradores não se relacionam com o seu desempenho. Como a recompensa é fraca e demorada, a ligação entre o dinheiro e o desempenho torna-se débil.

Lawler (1986), citado em Chiavenato, 1998), a sua teoria é suportada por dois fundamentos, nos quais os indivíduos ambicionam a recompensa monetária porque é algo que lhes possibilita a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, permitindo satisfazer também as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste contexto, o dinheiro é um meio e não um resultado, dado que pode comprar as mais diversas coisas que satisfaçam as mais variadas necessidades individuais.

Por último, se os indivíduos perceberem e acreditarem que o seu esforço e empenho, é essencial para conseguirem mais dinheiro, os mesmos irão esforçar-se e empenhar-se o máximo possível.

Posto isto, centremos a atenção na abordagem aos fatores e estratégias motivacionais.

## **2.4 Fatores e estratégias motivacionais**

Têm sido verificadas mudanças significativas no que se refere às estratégias motivacionais adotadas pelas organizações. No pensamento dos autores Erez, Kleinbeck, & Thierry (2001), existe uma tendência para substituir as estratégias centradas nas recompensas por um clima organizacional que promova o bem-estar do colaborador na sua situação laboral. Os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios faz emergir a necessidade de valorizar os colaboradores de uma empresa (Tamayo & Paschoal, 2003).

Após análise das diferentes abordagens teóricas, assim como da forma como influenciam o colaborador, é fundamental salientar neste capítulo os diversos fatores que influenciam a motivação no trabalho, para que exista uma compreensão dos fatores que aumentam ou diminuem a motivação.

Dentro de uma ótica de planeamento estratégico para a motivação, pensar ou investir na motivação dos colaboradores uma ou duas vezes durante um ano é um erro, a motivação pensa-se e constrói-se todos os dias (Röhrich, 2012). Segundo Tamayo & Paschoal (2003), pensar em motivação dos colaboradores de uma empresa, passa por proporcionar oportunidades de alcançar os seus objetivos pessoais através da sua atividade laboral, pois o trabalho é identificado como um fator de realização pessoal e social.

Na verdade, os estudos sobre a motivação no trabalho têm vindo a seguir uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, procurando proporcionar ao colaborador estratégias que o ajudem a realizar-se profissionalmente e pessoalmente (Tamayo & Paschoal, 2003).

Deste modo, a partir da avaliação da matriz motivacional do colaborador, poderá prever-se, o seu comportamento, de forma eficaz. A estrutura motivacional servirá de base para a elaboração do perfil motivacional, onde serão determinadas as motivações e metas mais relevantes. Partindo deste pressuposto, os autores propõem estratégias específicas que deverão ser aplicadas, de acordo com o perfil motivacional do colaborador.

Para existir a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e as ações de motivação, é necessário determinar o perfil motivacional dos colaboradores e identificar as motivações predominantes. Depois desta determinação, definem-se as estratégias motivacionais mais apropriadas para cada setor ou equipa de trabalho. A adoção e a aplicação destas estratégias deverão incluir os próprios colaboradores, podendo, assim, conduzir à definição de outras estratégias.

A teoria de determinação de metas ou de fixação de objetivos de Locke & Latham, (2004), afirma que a motivação do indivíduo pode ser influenciada positivamente através da implementação de metas e objetivos ambiciosos e realistas. Esta implementação é considerada como uma estratégia motivacional, na medida em que, os objetivos traçados devem ser específicos e mensuráveis, ambiciosos, aceitáveis e muito importante, a oportunidade de obter feedback. Este feedback poderá consistir num fator reconhecimento dos méritos de cada colaborador por parte da liderança. O estudo realizado por Andressa Víctor e Klêner Bryto em 2019, sobre a contribuição da liderança e as estratégias motivacionais para obtenção de resultado, o caso da Microlins Castanhal-PA, evidência cerca de dos (80%) participantes percebe que seu desempenho, atributos, produtividade, são reconhecidos pela liderança (Víctor & Bryto, 2019).

Em comparação com as tarefas mais simples, os objetivos mais difíceis proporcionam um aumento dos níveis de motivação e desempenho (Maçães, 2017). Esta teoria só é possível em organizações com uma gestão por objetivos, que pratiquem um trabalho em equipa e tenham adotado uma avaliação formal da equipa (Rojot, Vandenberghe, & Roussel, 2013).

O estudo de caso exploratório realizado no setor da indústria transformadora por Moreira (2020) constatou que a maior porção dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com o facto de os seus superiores hierárquicos utilizarem os meios disponíveis para os motivarem. Tendo, por exemplo, indicado como meios utilizados o diálogo entre chefias e colaboradores, apoio e disponibilidade e reconhecimento do trabalho realizado (8,75%).

Existem fatores intrínsecos motivadores que geram bons resultados como a autonomia, o feedback e a identidade, sendo que podem influenciar diretamente os fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa. Quanto aos fatores externos decorrem do ambiente, como é exemplo, os sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, programas de formação entre outros (Chiavenato, 1998).

No pensamento de Adyasha (2013), 50% da motivação provem de dentro da pessoa enquanto os outros 50% do seu meio ambiente. O líder assume, assim, um papel muito importante na motivação dos colaboradores, na medida em que é capaz de inspirar e motivar outras pessoas a realizar o trabalho de forma exímia. Para que exista uma forma eficaz de motivação é necessário determinar o que é valorizado pelo colaborador a nível individual, e posteriormente alinhar as estratégias motivacionais nesse sentido.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo da função e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, envolvem sentimentos de reconhecimento profissional, crescimento individual e autorrealização (Oliveira, 2015). Nesse sentido, é necessário que os fatores motivacionais estejam sempre alinhados com as tarefas e a função para que os indivíduos possam executá-las com tranquilidade, obtendo reconhecimento profissional conforme o desempenho apresentado.

Neste contexto o estudo realizado por Brunório, Pasotti, Felix (2017), sobre Liderança e Motivação no trabalho, evidencia-se o fator reconhecimento profissional 41% (Brunório, Pasotti, Cardoso, & Félix, 2017).

Fazendo referência às necessidades de autorrealização, de afirmação e formação, Rojot, Vandenberghe, & Roussel (2013), afirmam que as instituições devem criar desafios, dar oportunidades aos seus colaboradores de expressarem a sua criatividade no exercício da sua profissão e, desenvolver oportunidades de progressão e mobilidade dentro da organização.

Em suma, a motivação das pessoas no trabalho prende-se com o desenvolvimento de uma estrutura de benefícios adequada, em que são realizadas revisões sempre que necessário, estimular um ambiente de trabalho adequado, realizar ações de formação e promover o desenvolvimento de carreira, respeitar, reconhecer, recompensar e valorizar o trabalho desempenhado pelos colaboradores (Adyasha, 2013).

## **2.5 Síntese do capítulo**

A dissertação feita ao longo do capítulo evidenciou que a motivação em contexto organizacional continua a ser um tema de interesse e de elevada importância, uma vez que as organizações estão em constante desenvolvimento. Por isso, é essencial analisar as estratégias para motivar os colaboradores (Montana, 2003).

A revisão de literatura também mostrou que existem várias teorias que abordam a motivação e que, apesar da definição de motivação não gerar consensos universais, os investigadores continuam a concordar que este processo psicológico está, inevitavelmente, associado a um comportamento consequente. O ato de motivar depende de indivíduo para indivíduo, sendo que, por exemplo, o aumento salarial pode ser suficiente para aumentar os níveis motivacionais de uns, enquanto para outros, proporcionar um clima organizacional agradável seja mais motivador.

Verificámos, ainda, que é consensual a categorização dicotómica entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Por estar ligada a uma motivação pessoal gerada pelo atrativo da própria

atividade, a motivação intrínseca relaciona-se com altos níveis de desempenho e de qualidade. Compreendemos, portanto, que há uma necessidade premente de aumentar este tipo de motivação nas organizações, levando-as a otimizar a sua excelência e a garantir, desta forma, um lugar competitivo no mundo empresarial.

No pensamento de Gagne & Deci (2005), a motivação extrínseca decorre de fatores externos e não se relaciona com a satisfação da realização da atividade, antes com recompensas tangíveis ou verbais. As compensações extrínsecas consistem nas remunerações e recompensas monetárias, prémios e promoções (Lira & Silva, 2015).

Entende-se que a motivação está dentro e fora das pessoas. A motivação impulsiona o ser humano a agir de formas diferentes. No ambiente organizacional, a motivação pode ser vista pelos colaboradores como uma vertente positiva e outra negativa. Em relação aos fatores motivacionais, afetam diretamente o comportamento das pessoas, seja no seu cotidiano, seja no local de trabalho. Os colaboradores devem ser sempre motivados, para que possam atingir metas e objetivos definidos (Melo, Andrade, Santos, & Limeira, 2020).

Existe uma tendência para substituir as estratégias centradas nas recompensas associada a um desempenho esperado por um clima organizacional que promova o bem-estar do colaborador no trabalho (Erez, Kleinbeck, & Thierry, 2001). Salienta-se a necessidade de determinar o que é valorizado pelo colaborador a nível individual, de modo que as estratégias motivacionais sejam alinhadas nesse sentido.

Em suma, a motivação dos colaboradores prende-se com promover o desenvolvimento de carreira, reconhecer, recompensar e valorizar o trabalho desempenhado, criar uma estrutura de benefícios adequada e realizar ações de formação e (Adyasha, 2013).

### **3. Estudo Empirico**

Concluída a apresentação dos fundamentos teóricos, os seguintes capítulos focam-se na apresentação do estudo empírico. Deste modo, é descrita a metodologia desta investigação, identificado o problema, as questões e os objetivos do estudo. É, ainda, exposto o desenho da investigação, a população-alvo e amostra, bem como, o instrumento e os procedimentos de recolha de dados.

A metodologia aborda o comportamento e a realidade social a investigar, de modo a encontrar explicações para as ocorrências e dificuldades (Coutinho, 2011). A metodologia utilizada para este estudo foi o estudo descritivo de natureza quantitativa, que permitiu ter acesso a um número mais vasto de inquiridos, utilizando como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário, tendo como medidas a de Motivação e Liderança.

O inquérito por questionário foi aplicado a colaboradores, que se encontravam em funções durante os meses de maio e julho de 2021, tendo-se obtido a participação válida de 117 colaboradores

Após a recolha dos dados, estes serão analisados com recurso ao Statistical Package for Social Science (SPSS) no qual será produzida a análise estatística de forma a produzir informação pertinente ao estudo.

### **3.1 Problema**

No pensamento de Cunha et al. (2007), a liderança surge como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações. Neste sentido, o membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros e a escolha dos objetivos (Cunha et al., 2007). A liderança nas organizações constitui um papel fundamental nas relações humanas, permitindo influenciar a motivação dos colaboradores uma vez que os liderados identificam comportamentos do líder que desencadeiam sentimentos que podem ou não ser motivadores (Cunha et al., 2016).

No que diz respeito à motivação, a revisão de literatura diz-nos que se manifesta pela orientação do colaborador para realizar uma tarefa (Tamayo & Paschoal, 2003). No pensamento de Gil (2016), a organização tem papel fundamental na motivação dos colaboradores. Sendo necessário que a organização satisfaça as necessidades dos colaboradores. No pensamento de Seixas (2015), colaboradores motivados são pessoas com iniciativa, com uma ambição de efetuar um ótimo trabalho, evoluir na carreira muito pelo próprio esforço, tornando-se profissionais bem-sucedidos. O departamento de Recursos Humanos poderá demarcar novas estratégias, onde os colaboradores possam assumir um papel mais relevante na organização, com o intuito de melhorar a qualidade das tarefas executadas. Deste modo, a existência de estratégias motivacionais adequadas, irá permitir que o líder motive a sua equipa e conheça as necessidades dos seus colaboradores (Paro, Speretta, & Joviliano, 2015). Por conseguinte, o desempenho organizacional e a produtividade irá elevar-se ao sucesso organizacional.

É precisamente neste contexto mais complexo que importa estudar a liderança e a motivação, pois ambos os fenómenos estão relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objetivos pré-estabelecidos, em função do ambiente socioeconómico e organizacional onde as empresas atuam (Bass, 1999).

A revisão da literatura mostrou claramente que a motivação e liderança são aspetos pertinentes no contexto organizacional, em que o líder tem um papel preponderante ao influenciar a motivação dos colaboradores. Por isso, identifica-se como pertinente continuar a estudar a temática da motivação e da liderança em conjunto, pelo que a presente investigação formulou o seguinte objetivo geral: “Qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores?”.

Posto isto, segue apresentação dos objetivos.

### **3.2 Objetivo geral e específicos da investigação**

Uma pesquisa científica pede que se definam os objetivos do estudo que orientam a investigação e demarcam quais as informações indispensáveis para, de acordo com a análise desses dados,

responder às questões de investigação. Neste sentido, os objetivos do estudo indicam a pretensão para o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados a alcançar. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (Lakatos & Marconi, 1992, p. 102). No pensamento de Cerro & Bervian (2002), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema e o material a analisar. Neste sentido, o objetivo geral consiste numa visão abrangente do tema de pesquisa (Lakatos & Marconi, 1992). Os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto, na medida em que auxiliam no alcance do objetivo geral e, ainda, permitem aplicá-lo em situações particulares (Lakatos & Marconi, 1992). Neste contexto, definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos aspetos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir em determinada realidade (Cerro & Bervian, 2002, p. 83).

Define-se como objetivo geral o seguinte: estudar o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores.

Como objetivos específicos os seguintes:

- Realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos;
- Aferir o nível de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação;
- Aferir o grau de importância atribuída aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade;
- Identificar o fator motivacional com maior e menor relevância por cada dimensão;
- Caracterizar o líder atual e eficaz;
- Verificar se existe semelhanças entre a caracterização do líder atual e eficaz;
- Aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico;
- Definir o estilo de liderança mais e menos identificado;
- Perceber se há semelhanças nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes.

### **3.3 Identificação do estudo**

Com o objetivo de realizar um estudo sobre a motivação e liderança em contexto organizacional, tendo por base colaboradores de diversas organizações, optou-se por um estudo descritivo, de natureza quantitativa. No pensamento de Sousa & Batista (2011, p. 53) “a investigação quantitativa integra-se no paradigma positivista, apresentado como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população”. Neste contexto, a investigação quantitativa baseia-se em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados que permitem o tra-

tamento dos dados através dos métodos estatísticos. A opção pela investigação quantitativa permitir atingir um maior número de pessoas, acesso a respostas rápidas, poder garantir o anonimato das respostas e deixar que as pessoas respondam no momento que considerem mais oportuno.

De seguida é apresentado o instrumento utilizado na recolha dos dados.

### **3.4 Inquérito por questionário**

No pensamento de Hill & Hill (2009), o inquérito por questionário, como instrumento de recolha de dados, é útil quando o investigador deseja recolher informação sobre um tema. A relevância e utilidade dos questionários relaciona-se também com a facilidade com que se interpela um grupo, constituído por um elevado número de indivíduos, num reduzido espaço de tempo. Este tipo de instrumento possibilita calcular uma pluralidade de dados e realizar múltiplas análises de correlações de modo acessível, de forma a dar resposta à questão e objetivos de investigação inicialmente propostos. Por isso, no nosso estudo os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário.

Entre as vantagens do uso do inquérito por questionário na recolha dos dados prendem-se com a possibilidade de alcançar um elevado número de indivíduos, garantir o anonimato das respostas, possibilitar que os indivíduos respondam no momento que lhes pareça mais adequado e, quando o investigador não está presente, não expõe os inquiridos à sua influência (Almeida & Pinto, 2000).

O inquérito por questionário consiste num conjunto de perguntas a uma amostra ou população representativa do grupo que se pretende estudar, através de processos de recolha sistemática de dados.

No pensamento de Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), existem três opções para a elaboração de um questionário, das quais, criar as próprias questões, reformular questões de outros questionários e adotar questões de outros questionários.

Optamos por escolher um inquérito por questionário já validado para a população, adaptado da tese de mestrado “Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM”, de Carmen Fernandes de Freitas (2006) (elaborado com base na análise das diferentes teorias existentes e da consulta de dois artigos: Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995), tendo sido apenas alterado o último grupo de perguntas sobre as características sociodemográficas dos participantes. Antes de entrar no conteúdo do questionário, faz-se uma introdução por forma a contextualizar o questionário, apresentando os objetivos e modo de aplicação, com o objetivo de sensibilizar os possíveis inquiridos para a relevância do seu contributo na realização da investigação. É também apresentado o termo de consentimento para a realização do inquérito, onde o inquirido tem o conhecimento da sua declaração dos dados em termos confidenciais.

O questionário é constituído por 94 perguntas, estruturado em três partes. O primeiro grupo relacionado com a interpretação de um conjunto de 17 questões fechadas de múltipla escolha, das

quais 15 estão relacionadas com os fatores de motivação do inquirido, 1 sobre o seu nível de motivação e a última sobre a importância do líder para essa motivação. Foi utilizada a escala (ordinal) de Likert – níveis de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo quase sempre ou totalmente). Esta primeira parte foi elaborada após uma análise das diferentes teorias existentes e consulta de dois artigos: Siu et al. (1997, pp. 44-49) e Simons e Enz (1995, pp. 20-27).

A segunda parte é constituída por 68 questões fechadas de múltipla escolha relacionadas com o comportamento ou características dos líderes nas organizações. São apresentadas 34 características e comportamentos possíveis num líder. Numa primeira fase o inquirido tem de classificar as características e comportamentos que o seu líder atual apresenta e numa segunda fase classificar os comportamentos que no seu entender são importantes para um líder eficaz. Essa classificação foi realizada utilizando a escala (ordinal) de Likert – níveis de 1 (não concordo ou raras vezes concordo) a 7 (concordo quase sempre ou totalmente). Para a elaboração desta segunda parte foi necessário realizar uma análise às características e comportamentos apresentados pelas diferentes teorias sobre a liderança.

Por fim, a terceira parte é constituída por 9 questões, utilizando uma escala nominal com opção de “Sem resposta”, com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica do inquirido (o género, a idade e as habilitações literárias), a condição no local de trabalho (o tempo de trabalho na organização, tipo de vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa) e as características da empresa (dimensão da empresa e setor de atividade).

As questões de resposta fechada são o tipo de questões que facilitam a inquirição, bem como, o tratamento dos dados. Já as questões de resposta aberta possibilitam ao inquirido a construção de uma resposta com as suas próprias palavras, sem se restringirem a uma escolha de entre uma lista de opções.

Apesar de o instrumento estar validado para a população, optou-se por realizar um pre-teste a um conjunto de 10 pessoas que representam os critérios definidos para este estudo. Com o pre-teste pretende-se que a validade e a fidedignidade do instrumento sejam testadas, possibilitando assim detetar erros ortográficos e ambiguidade de questões (Lakatos & Marconi, 2006) e principalmente devido ao facto de se ter adicionado novos itens ao grupo de perguntas sobre a caracterização sociodemográfica, mantendo-se os restantes dois grupos inalterados. Não houve nenhuma indicação dada por quem respondeu neste período.

O questionário disponibilizado através do LimeSurvey por se considerar ser a mais fiável e confiável. Para além disso, a plataforma em questão não possui qualquer custo ou limitação de quotas no procedimento de recolha de dados e os dados ficam armazenados no servidor do ISCAP.

### **3.4.1 Instrumento de recolha e matriz de análise de dados**

A estrutura do questionário é composta por sete categorias que passamos a apresentar:

O primeiro grupo de perguntas - questão n.º 1, refere-se à Motivação dos colaboradores em contexto organizacional, e utiliza uma escala de Likert de sete pontos (1 - Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente).

### 1. Motivação dos colaboradores em contexto organizacional

Relativamente à questão n.º 1 - a matriz de classificação e análise de itens abaixo foi elaborada pela investigadora, com base na revisão de literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados.

Tabela 3: Matriz de classificação e análise de itens – Motivação dos colaboradores em contexto organizacional

| Dimensões                                     | Variáveis estratégicas   | Autores   |
|---|--|---|
| 1. Necessidades de autoestima                 | 1.2. Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados                   | Maslow (1954)   |
|   | 1.6. Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado                    | Maçães (2017)   |
|   | 1.13. Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito            | Moreira (2020)<br>Neves et al. (2001)<br>Locke & Latham, (2004) |
| 2. Necessidades sociais                       | 1.8. Aprecia o sentimento de estar envolvido                                       |   |
|   | 1.9. Valoriza uma disciplina adequada  |   |
|   | 1.10. É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais | Maslow (1954)   |
|   | 1.11. Valoriza um trabalho de prestígio e status                                   | Maçães (2017)   |
| 3. Necessidades de segurança                  | 1.12. É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho                  | Neves et al., (2001)  |
|   | 1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro                                    |   |
|   | 1.5. É importante para si ter boas condições de trabalho                           |   |
|   | 1.7. É importante para si ter um trabalho interessante                             | Maslow (1954)   |
|   | 1.14. É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho    | Maçães (2017)   |
| 4. Relacionamento entre o Líder e a Motivação | 1.15. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores        | Gil (2016)  |
|   | 1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho                              | Neves et al., (2001)  |
| 5. Necessidades de autorrealização            | 1.17. O seu líder tem um papel importante para a sua motivação                     | Erez, Klein-beck, & Thierry (2001)                              |
|   | 1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira              | Seixas (2015)   |
|   | 1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função                     | Moreira (2020)  |
|   |  | Adyasha (2013)  |
|   |  | Venâncio, (2017)  |
|   |  | Nunes (2017)  |
|   |  | Yukl, 1998  |
|   |  | Maslow (1954)   |
|   |  | Maçães (2017)   |
|   |  | Gil (2016)  |
|   |  | Neves et al., (2001)  |
|   |  | Rojot, Van-denbergh, & Roussel (2013)                           |

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O **segundo grupo de perguntas** - questão n.º 2 refere-se às características e comportamentos que o líder atual apresenta e numa segunda fase, classificar os comportamentos que no entender do colaborador são importantes para a definição do líder eficaz. Neste grupo de perguntas é utilizada a escolha de uma das afirmações, através do método de escolha múltipla, utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos (1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente)

Relativamente à questão n.º 2, a matriz de classificação e análise de itens abaixo foi elaborada pela investigadora, com base em áreas relevantes da literatura e que servirão de guia à estrutura conceptual da análise dos dados.

Tabela 4: Matriz de classificação e análise de itens – Liderança em contexto organizacional, as quatro dimensões na caracterização do líder atual e eficaz

| <b>Dimensões</b>  | <b>Itens do questionário</b>                  | <b>Autores</b>  |  |  |
|---|---|---|--|--|
| Estilo de liderança orientado para a tarefa             | 2.1 Possuir autoconfiança                     | Yukl, (1998)<br>Siu et al. (1997) e Simon<br>Enz (1995)<br>Rollinson et al., (1998).<br>Cunha et al. (2016) |  |  |
|   | 2.2 Ter uma visão                             |   |  |  |
|   | 2.3 Ser um agente de mudança                  |   |  |  |
|   | 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados  |   |  |  |
|   | 2.7 Definir a estrutura da organização        |   |  |  |
|   | 2.8 Estabelecer as regras da organização      |   |  |  |
|   | 2.9 Ser uma fonte de inspiração               |   |  |  |
|   | 2.10 Motivar os empregados                    |   |  |  |
|   | 2.11 Dar orientações específicas              |   |  |  |
|   | 2.12 Definir os objetivos a alcançar          |   |  |  |
|   | Estilo de liderança orientado para as pessoas |   | 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados        | Yukl, (1998)<br>Siu et al. (1997) e Simon<br>Enz (1995)<br>Rollinson et al., (1998)<br>Cunha et al. (2016) |
|   |   |   | 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados |  |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados    |   |   |  |  |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados     |   |   |  |  |
| 2.27 Resolver conflitos                                 |   |   |  |  |
| 2.28 Encorajar a cooperação                             |   |   |  |  |
| 2.29 Ser carismático                                    |   |   |  |  |
| 2.30 Centrado na produção                               |   |   |  |  |
| 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos |   |   |  |  |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados      |   |   |  |  |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.    |   |   |  |  |
| 2.34 Relacionamento formal com os empregados            |   |   |  |  |
| <b>Dimensões</b>  | <b>Itens do questionário</b>                  | <b>Autores</b>  |  |  |
|   | 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja       |   |  |  |

|                                   |   |                                      |
|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
| Estilo de liderança participativo | 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas  | White & Lipitt (1939)                |
|                                   | 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão | Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995) |
|                                   | 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       | Wehrich & Koontz, (1994)             |
|                                   | 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal               |                                      |
|                                   | 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho                |                                      |
|                                   | 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos     |                                      |
|                                   | 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     |                                      |
|                                   | 2.26 Papel de facilitador e comunicador                   |                                      |
| Estilo de liderança autocrático   | 2.4 Ser dominante   | Classificação de Likert              |
|                                   | 2.6 Ser controlador e monitorizar                         | White & Lipitt (1939) Marques (2018) |
|                                   | 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          | Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995) |

Fonte: Adaptado de Freitas (2006)

O **terceiro grupo de perguntas** - questões n.º 3 refere-se aos dados pessoais dos inquiridos (sexo, idade, estado civil, habilitações Literárias, antiguidade na organização, vínculo de trabalho com a organização, cargo hierárquico que ocupa, dimensão da empresa e setor de atividade) e as questões são de resposta fechadas e apenas uma resposta aberta.

Objetivo: identificar e caracterizar os participantes do estudo, relevando o grupo etário, situação familiar e laboral, bem como a escolaridade, entre outras.

#### 1. Dados pessoais

- a. Sexo
- b. Idade
- c. Estado civil
- d. Habilitações Literárias
- e. Antiguidade na organização
- f. Tipo de vínculo de trabalho com a organização
- g. Cargo hierárquico que ocupa
- h. Dimensão da empresa
- i. Setor de atividade

### 3.5 Resultados da consistência interna do instrumento

Tendo como objetivo analisar a consistência interna do instrumento, calculou-se o coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). O Alpha de Cronbach permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas, do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica. Para calcular o valor do Alpha de Cronbach para a análise da consistência interna dos fatores foi necessário que as variáveis estivessem

categorizadas da mesma forma, o que em alguns casos corresponderá à aplicação da mesma escala de Likert (Pestana e Gageiro, 2008).

O valor do alpha deve ser positivo, variando entre 0 e 1, tendo as seguintes leituras:

*Superior a 0,9 – consistência muito boa*

*Entre 0,8 e 0,9 – boa*

*Entre 0,7 e 0,8 – razoável*

*Entre 0,6 e 0,7 – fraca*

*Inferior a 0,6 – inadmissível*

No pensamento de Cortina (1993), o alfa de Cronbach avalia a confiabilidade de uma estrutura fatorial por meio de sua consistência interna (grau de inter-relação entre as variáveis).

Saliente-se que, o valor do Alfa de Cronbach é influenciado tanto pelo valor das correlações dos itens, quanto pelo número de itens avaliados.

Relativamente ao estudo que se apresenta, verificou-se que o alpha de Cronbach de 0.963 revelando que a consistência interna é muito boa (Pestana e Gageiro, 2008; Hill e Hill, 2005 – ver tabela 5).

Tabela 5: Alpha de Cronbach

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| 0,962            | 0,963  | 85         |

### **3.6 Procedimentos de administração de recolha e análise dos dados**

O inquérito por questionário foi inserido no software LimeSurvey. Como já referido, foi realizado um pre-teste que não revelou necessidade de nenhuma alteração. Assim, procedemos à partilha do questionário através das redes sociais e empresariais, como o LinkedIn e o Facebook.

Os dados foram recolhidos entre os meses de maio e julho de 2021, através da plataforma LimeSurvey, que permitiu o controlo da recolha de respostas em tempo real, tendo obtido um total de 171 respostas, sendo 117 respostas válidas e 54 inválidas. Considerou-se respostas inválidas quando o participante não respondia a todas as perguntas, tinha menos de 18 anos e eram desempregados. Sendo assim, a mostra é composta por 117 participantes ( $n = 117$ ).

Após a receção dos inquéritos por questionário procedeu-se ao tratamento dos dados estatísticos. O software escolhido para o tratamento de dados fora o SPSS, que permite a análise estatística dos mesmos. Para construir o ficheiro de dados no SPSS, começou-se por exportar os dados para o Ms Excel e nele organizar toda a base de dados. Com a base de dados organizada, exportou-se os dados para o SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Para analisar os dados recorreu-se à estatística descritiva e análise fatorial.

Os dados vão ser apresentados tendo por base os objetivos que norteia este trabalho e sempre que se justificar acompanhados de gráficos ou tabelas. Para a análise dos dados recorreu-se á análise descritiva e a análise fatorial.

Com efeito, numa fase seguinte, para se proceder à análise de toda a informação recolhida através do inquérito por questionário, será utilizada a análise estatística dos dados, com a qual os dados recolhidos são pré-codificados e não têm um significado por si mesmos.

### **3.7 Amostra**

No pensamento de Malhotra (1996), a população corresponde ao agregado de todos os indivíduos que partilham um combinado de especificidades de interesse para o problema de investigação. Os participantes acessíveis para esta investigação são todos os voluntários que se encontrem empregados, nos diferentes setores de atividade existentes e maiores de 18 anos. Critérios contrários a estes, seriam alvo de exclusão, nomeadamente menores de 18 anos e não estarem ativamente a exercer funções. Assim, optou-se por uma amostra não probabilista por conveniência e obteve-se 171 respostas, sendo 117 respostas válidas e 54 inválidas (n=117).

Após a recolha dos dados a sobre amostra, os participantes do estudo podem ser caracterizados como sendo de ambos os sexos, sendo que 57% corresponde ao sexo feminino e 38% sexo masculino. A faixa etária predominante dos participantes tem até 34 anos de idade, o que revela uma faixa etária relativamente jovem. Contudo, a maior expressão dos participantes tem idades compreendidas entre os 25-34 anos (40%) e os 18-24 anos (31%). Quanto ao estado civil dos inquiridos, a maioria é solteira (60%) – ver tabela 6.

No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos participantes é licenciado (47%), seguindo-se o grau de mestre (30%). Quanto à antiguidade dos inquiridos na organização, verifica-se que a maioria dos participantes desempenha funções na organização há menos de 5 anos (75%). Constata-se que 54% dos inquiridos possuem contrato sem termo, seguindo-se o contrato de trabalho a termo certo 25%. No entanto, 3% dos participantes referem o contrato de prestação de serviços – ver tabela 6.

No que concerne ao cargo hierárquico, a maioria dos inquiridos exerce funções como técnico operacional (29%), seguindo-se de Diretor/Gestor (23%). Segundo os resultados obtidos, a maioria dos inquiridos exerce funções em Médias empresas (49%), seguindo-se as grandes empresas (30%). No entanto, uma minoria dos inquiridos exerce funções nas pequenas empresas (19%), predominando o setor de atividade das Tecnologias de Informação (35%) – ver tabela 6.

Tabela 6: Caracterização sociodemográfica dos participantes

|   | N   | %   |
|---|-----|-----|
| <b>Sexo</b>                                   |     |     |
| Masculino                                     | 65  | 38% |
| Feminino                                      | 97  | 57% |
| Sem resposta                                  | 9   | 5%  |
| <b>Faixa etária</b>                           |     |     |
| 18 – 24                                       | 51  | 31% |
| 25 – 34                                       | 66  | 40% |
| 35 – 44                                       | 24  | 14% |
| 45 – 54                                       | 18  | 11% |
| 55 – 64                                       | 7   | 4%  |
| + 65  | 0   | 0%  |
| Sem resposta                                  | 1   | 1%  |
| <b>Estado Civil</b>                           |     |     |
| Solteiro (a)                                  | 102 | 60% |
| Casado (a)/União de facto                     | 54  | 32% |
| Divorciado (a)                                | 8   | 5%  |
| Viúvo (a)                                     | 0   | 0%  |
| Sem resposta                                  | 7   | 4%  |
| <b>Habilitações</b>                           |     |     |
| 1ºCiclo (4ºano)                               | 0   | 0%  |
| 2ºCiclo(6ºano)                                | 0   | 0%  |
| 3ºCiclo (9ºano ou equivalente)                | 2   | 1%  |
| Ensino Secundário (12ºano)                    | 22  | 13% |
| Licenciatura                                  | 80  | 47% |
| Bacharelato                                   | 3   | 2%  |
| Mestrado                                      | 51  | 30% |
| Doutoramento                                  | 1   | 1%  |
| Sem resposta                                  | 12  | 7%  |
| <b>Tempo na Organização</b>                   |     |     |
| Menos de 5 anos                               | 128 | 75% |
| Entre 5 a 10 anos                             | 15  | 9%  |
| Mais de 10 anos                               | 16  | 9%  |
| Sem resposta                                  | 10  | 6%  |
| Outro   | 2   | 1%  |
| <b>Vínculo de trabalho</b>                    |     |     |
| Contrato sem termo                            | 92  | 54% |
| Contrato de trabalho a termo certo            | 43  | 25% |
| Contrato de trabalho a termo incerto          | 12  | 7%  |
| Contrato de prestação de serviços             | 5   | 3%  |
| Contrato de utilização de trabalho temporário | 0   | 0%  |
| Sem resposta                                  | 13  | 8%  |
| Outro   | 6   | 4%  |

|  | N  | %   |
|--|----|-----|
| <b>Cargo Hierárquico</b>                     |    |     |
| Supervisor/Coordenador                       | 20 | 12% |
| Diretor/ Gestor                              | 39 | 23% |
| Administrativo                               | 25 | 15% |
| Técnico Operacional                          | 50 | 29% |
| Sem resposta                                 | 17 | 10% |
| Outro  | 20 | 12% |
| <b>Dimensão da empresa</b>                   |    |     |
| Grande                                       | 51 | 30% |
| Media  | 83 | 49% |
| Pequena                                      | 32 | 19% |
| Outro  | 1  | 1%  |
| Sem resposta                                 | 4  | 2%  |
| <b>Setor de atividade</b>                    |    |     |
| Tecnologias de informação                    | 60 | 35% |
| Indústria                                    | 16 | 9%  |
| Agricultura                                  | 0  | 0%  |
| Consultoria e outros serviços similares      | 27 | 16% |
| Comércio e Retalho                           | 11 | 6%  |
| Atividades administrativas/serviços de apoio | 3  | 2%  |
| Banca, seguros e serviços financeiros        | 5  | 3%  |
| Saúde e serviços farmacêuticos               | 16 | 9%  |
| Hotelaria e Restauração                      | 4  | 2%  |
| Imobiliário                                  | 2  | 1%  |
| Transportes e logística                      | 3  | 2%  |
| Sem resposta                                 | 7  | 4%  |
| Outro  | 17 | 10% |

Em suma, e tendo em conta o acima referido, é possível caracterizar o perfil dos colaboradores que responderam ao questionário no que concerne ao sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo na organização, tipo de vínculo e regime de trabalho, cargo hierárquico, dimensão da empresa e setor de atividade. Os resultados encontrados indicam o perfil dos colaboradores predominantemente:

- São do sexo feminino (57%);
- Enquadram-se numa faixa etária predominante relativamente jovem, entre os 25-34 anos (40%);
- São solteiros (60%);
- Detêm de licenciatura como nível de escolaridade (47%);
- Possuem contratos de trabalho sem termo (54%) e o contrato de trabalho a termo certo (25%);
- Desempenham funções na organização há menos de 5 anos (75%);
- Exerce funções como técnico operacional (29%) e Diretor/Gestor (23%);
- Exerce funções em Médias empresas (49%);

Exercem funções no setor de atividade das Tecnologias de Informação (35%). Posto isto, nos próximos pontos são apresentados os resultados, análise e discussão dos dados.



## 4. Apresentação dos resultados

Neste ponto, são apresentados os dados obtidos com o inquérito por questionário e que têm como intuito dar resposta aos objetivos de investigação inicialmente formulados.

O inquérito por questionário foi distribuído entre os meses de maio e julho, tendo sido partilhado nas redes sociais e empresariais, como é exemplo o Facebook e o LinkedIn, até ao dia 29 de julho de 2021. Os dados foram registados na plataforma LimeSurvey e recolheram-se 117 respostas (n = 117).

Para analisar os dados recorreu-se à estatística descritiva e análise fatorial como se verá ao longo da apresentação dos dados. Os dados vão ser apresentados tendo por base os objetivos que norteia este trabalho e sempre que se justificar acompanhados de gráficos ou tabelas.

### **Grupo I – Motivação em Contexto Organizacional**

- **Identificar os fatores motivacionais relevantes segundo cada dimensão**

Neste ponto são apresentados os dados referentes à motivação dos participantes. Os dados permitiram identificar as 5 dimensões da Teoria de Maslow (1954), e são elas: Necessidades de

autoestima, Necessidades Sociais, Necessidades de segurança e as Necessidades de autorrealização. Para além disso, será possível verificar se existe relacionamento entre o papel do Líder na Motivação dos participantes. Sendo que, cada dimensão está agrupada a um conjunto de fatores de motivação.

Para realizar a validação da aplicação da análise de componentes, fora escolhido o teste de estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). No pensamento de Pestana & Gageiro (2003), a estatística KMO é um procedimento estatístico que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise de ACP, “é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis”.

O valor do KMO é de 0,818 sendo de nível bom, pois quando o valor é igual ou superior a 0,80 é considerado bom (Reis, 1997), como exemplifica a tabela 7.

Tabela 7: Valor do KMO and Bartlett's Test

| <b>KMO and Bartlett's Test</b>                   |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | 0,818   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 892,061 |
|  | df                 | 136     |

As perceções dos inquiridos em relação às suas motivações em contexto de trabalho foram analisadas por fator usando a principal análise de componentes com rotação varimax. Os resultados são apresentados na Tabela 8. A análise encontrada define cinco fatores e as respetivas percentagens.

A análise fatorial sugere que o fator 1 estava relacionado com as necessidades de autoestima. Os itens estavam relacionados com fatores motivacionais como a Valorização da lealdade dos responsáveis para com os empregados, apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado e um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.

O Fator 2 mediu as perceções dos inquiridos sobre as necessidades sociais, enfatizando os fatores motivacionais como o sentimento de estar envolvido, a disciplina adequada, a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais, um trabalho de prestígio e status, maior responsabilidade no trabalho.

O fator 3 foi relacionado com as necessidades de segurança sobre os fatores motivacionais como um trabalho seguro, boas condições de trabalho, um trabalho interessante, um bom relacionamento com os colegas de trabalho e bom relacionamento com os seus superiores.

O fator 4 mediu o relacionamento entre o líder e a motivação no trabalho, em que evidencia a motivação relativamente ao seu trabalho e o líder tem um papel importante para a sua motivação.

O fator 5 foi relacionado com as necessidades de autorrealização, evidenciando a oportunidade para progredir na carreira e o salário seja adequado à função.

Os dados serão analisados com um foco na concentração do maior número de respostas por escala, das quais: 1- Não concordo ou raras vezes; 2 - Concordo pouquíssimas vezes; 3 - Concordo pouco; 4 - Concordo moderadamente; 5 - Concordo muito; 6 - Concordo muitíssimas vezes; 7 - Concordo quase sempre ou totalmente.

Segundo os dados obtidos, e conforme a tabela 8, no que concerne à dimensão de necessidades de autoestima, os inquiridos atribuem valores significativos aos três fatores, destacando-se o ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (86%).

Relativamente à dimensão necessidades sociais, a maioria dos participantes aprecia o sentimento de estar envolvido (67%), a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais (46%), valoriza uma disciplina adequada (45%), e maior responsabilidade no trabalho (37%) do que um trabalho de prestígio e status (28%).

Ao analisar a dimensão das necessidades de segurança, os inqueridos atribuem significativa relevância aos fatores apresentados, destacando as boas condições de trabalho (75%).

No que diz respeito à dimensão relacionamento entre o Líder e a Motivação, a maioria dos inquiridos considera relevante o papel do líder para a sua motivação (38%), e sente-se motivado relativamente ao seu trabalho (31%). Os dados permitem referir que é pertinente o papel do líder para o enquadramento da motivação dos participantes, no sentido de que sem esse papel não é significativa a sua motivação.

No que concerne à dimensão necessidades de autorrealização, os participantes atribuem muitíssima relevância à oportunidade para progredir na carreira (75%) e ao salário adequado a função (75%).

Face a todas as dimensões apresentadas, a maioria dos participantes atribui maior impacto a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (86%) - Necessidades de autoestima, e menor impacto a um trabalho de prestígio e status (28%) - Necessidades Sociais – tabela 8.

Em suma, os dados permitem afirmar que a maioria dos participantes considera mais relevante as Necessidades de autoestima, com foco num ambiente de trabalho marcado pela confiança e respeito (86%), seguindo-se as Necessidades de autorrealização, valorizando ter oportunidade para progredir na carreira e a Necessidade de segurança considerando as boas condições de trabalho como item mais relevante, ambas com 75% das respostas dadas pelos participantes. E por fim, as Necessidades Sociais (67%), designadamente a existência de um ambiente que crie o sentimento de envolvimento – tabela 8.

Tabela 8: As cinco dimensões da motivação dos colaboradores.

| Di-<br>mensões   | Itens do questionário  | Porcentagem (%) |   |   |    |    |    |    | Sem resposta |
|--|--|-----------------|---|---|----|----|----|----|--------------|
|  |  | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |              |
| 1. Neces-<br>sidades de<br>autoestima                    | 1.2. Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados                   | -               | - | 1 | -  | 4  | 16 | 80 | -            |
|  | 1.6. Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado                    | 1               | - | - | -  | 5  | 15 | 79 | -            |
|  | 1.13. Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito            | -               | - | - | -  | 2  | 11 | 86 | 1            |
| 2. Neces-<br>sidades so-<br>ciais                        | 1.8. Aprecia o sentimento de estar envolvido                                       | -               | - | - | 1  | 5  | 27 | 67 | -            |
|  | 1.9. Valoriza uma disciplina adequada  | -               | - | 2 | 3  | 16 | 35 | 45 | -            |
|  | 1.10. É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais | -               | - | - | 4  | 13 | 37 | 46 | -            |
|  | 1.11. Valoriza um trabalho de prestígio e status                                   | 5               | 1 | 9 | 24 | 28 | 19 | 15 | -            |
|  | 1.12. É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho                  | 1               | - | 4 | 10 | 18 | 37 | 30 | 1            |
| 3. Neces-<br>sidades de se-<br>gurança                   | 1.4. É essencial para si ter um trabalho seguro                                    | 1               | - | 1 | 4  | 13 | 22 | 60 | -            |
|  | 1.5. É importante para si ter boas condições de trabalho                           | -               | - | - | -  | 3  | 22 | 75 | -            |
|  | 1.7. É importante para si ter um trabalho interessante                             | -               | - | - | 1  | 10 | 28 | 61 | -            |
|  | 1.14. É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho    | -               | - | - | 4  | 8  | 23 | 64 | 1            |
|  | 1.15. É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores        | -               | - | - | 2  | 9  | 28 | 61 | 1            |
| 4. Relaciona-<br>mento entre<br>o Líder e a<br>Motivação | 1.16. Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho                              | 4               | 2 | 2 | 11 | 20 | 28 | 31 | 1            |
|  | 1.17. O seu líder tem um papel importante para a sua motivação                     | 4               | 1 | 2 | 8  | 21 | 24 | 38 | 2            |
| 5. Neces-<br>sidades de au-<br>torrealização             | 1.1. É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira              | -               | - | - | 1  | 7  | 17 | 75 | -            |
|  | 1.3. É importante para si que o salário seja adequado à função                     | -               | - | - | 1  | 4  | 20 | 75 | 1            |

- **Aferir o nível de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação**

O gráfico ilustra na vertical a percentagem e na horizontal as escalas correspondentes.

De acordo com a Gráfico 1, a maioria das respostas dos participantes localiza-se nos níveis mais altos da escala de Likert, expressando que o líder tem importância na motivação (38% concordam sempre ou totalmente, 24% muitíssimas vezes e 21% concordam muito). Neste contexto, é possível concluir que os participantes estão identificados com a terminologia de que o líder tem um papel preponderante na motivação.

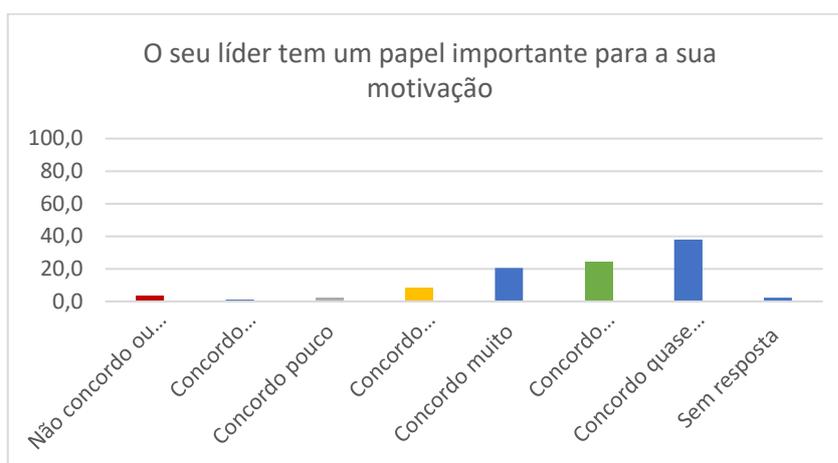


Gráfico 1: O papel do líder na motivação dos colaboradores

Quanto ao nível de motivação dos inquiridos face ao trabalho, os resultados do gráfico 2 mostram que os participantes estão motivados no seu trabalho, pois a maioria das respostas também se localizam nos patamares mais altos da escala expressando motivação (31% estão sempre ou totalmente motivados, 28% muitíssimas vezes e 20% muito motivados) – ver gráfico 2.



Gráfico 2: Nível de motivação dos colaboradores

Posto isto e com base na análise fatorial, pode-se confirmar que há uma relação entre o papel do líder e a motivação, explicada pelo mesmo fator 4 “Relacionamento entre Líder e Motivação” – ver tabela 9.

Tabela 9: Análise fatorial componente 4

|  | Component 4 |
|--|-------------|
| 1.16 [Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.]          | 0,707       |
| 1.17 [O seu líder tem um papel importante para a sua motivação.] | 0,722       |

- **Aferir o grau de importância atribuído aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade.**

Uma vez que a maioria das respostas dos participantes se concentram nos graus mais altos da escala de Likert - 5, 6 e 7 -, avaliámos apenas as escalas 6 e 7 considerado os valores mais altos de resposta. Os próximos gráficos ilustram na vertical o nº de respostas e na horizontal a variável.

Posto isto, no que concerne à apresentação dos dados face ao género e nível de motivação dos colaboradores, de acordo com gráfico 3, num total de 97 respostas do sexo feminino, 35% das mulheres estão sempre ou totalmente motivadas. Por outro lado, das 63 respostas do sexo masculino, 27% dos homens estão sempre ou totalmente motivados. A maioria das mulheres sente-se motivada no trabalho (35%) identificando como maior escala o 7 - Concordo quase sempre ou totalmente. Em relação ao sexo masculino, atribuem maior ênfase à escala 6 - Concordo muitíssimas vezes (38%), não estando por isso totalmente motivados.

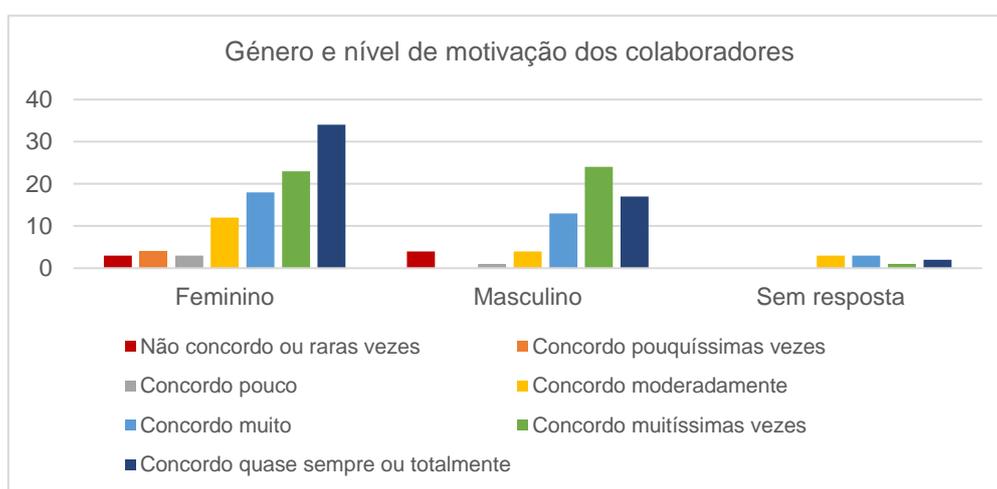


Gráfico 3: Género e nível de motivação dos colaboradores

Os dados mostram que num total de 97 respostas do sexo feminino, 80% das mulheres atribui maior relevância ao salário adequado à função. Enquanto, num total de 65 respostas do sexo masculino, 69% dos homens concorda quase sempre ou totalmente com a necessidade de que

o salário seja adequado à função – Gráfico 4. Uma vez mais o maior número de respostas estão concentradas na escala mais positiva.

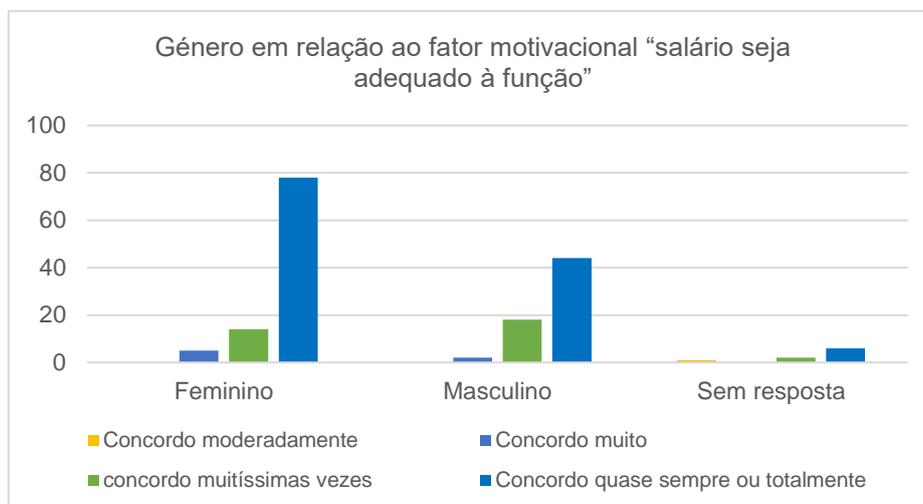


Gráfico 4: Género em relação ao fator motivacional "salário seja adequado à função"

Num total de 97 respostas do sexo feminino, a maioria das mulheres (85%) atribui maior relevância ao apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado. Por outro lado, num total de 65 respostas do sexo masculino, 72% concorda quase sempre ou totalmente com a importância do apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado – Gráfico 5. Uma vez mais o maior número de respostas estão concentradas na escala mais positiva.

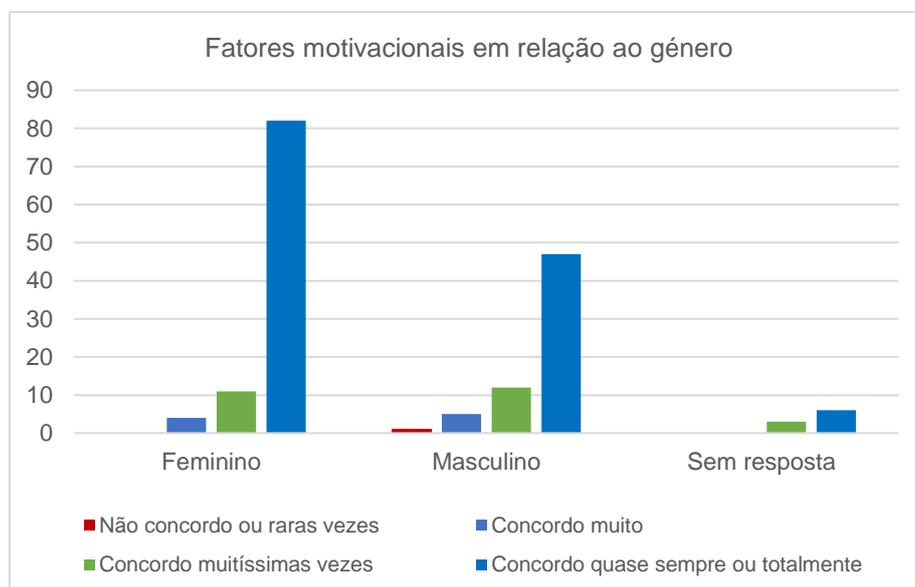


Gráfico 5: Fatores motivacionais em relação ao género

No que diz respeito aos fatores motivacionais em relação ao género, num total 97 respostas do sexo feminino, 88% das mulheres atribuem impacto significativo a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito. No que concerne ao sexo masculino, perante 63 resposta, 86% dos

homens atribuem impacto significativo a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito. Uma vez mais as respostas são assumidas na escala mais positiva - Gráfico 6. Podemos assim concluir que ambos os sexos atribuem significativa importância a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.

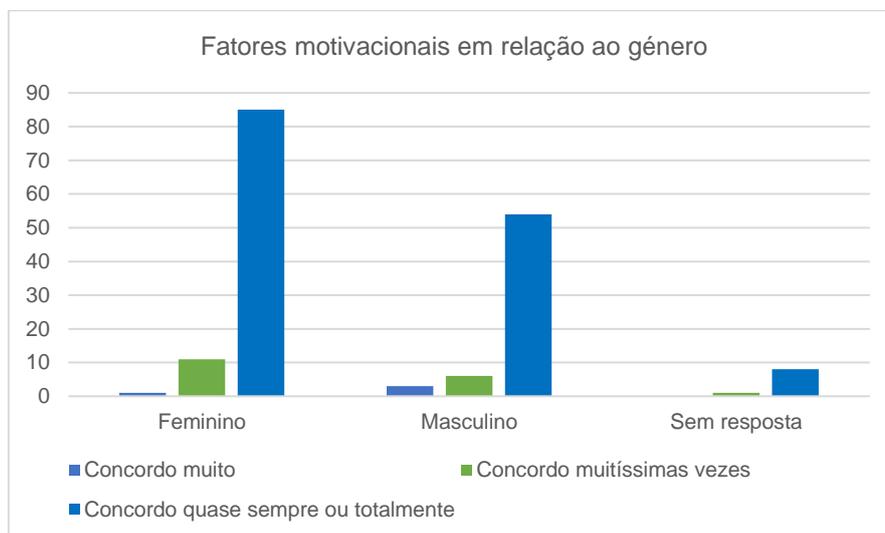


Gráfico 6: Fatores motivacionais em relação ao género

Existindo um maior número de respostas no valor máximo das escalas, todos os cargos hierárquicos consideram importante que o salário seja adequado à função, destacando-se os participantes que desempenha funções como Supervisor/Coordenador (N=20) (85%), Técnico Operacional (82%) (N=49) – Gráfico 7.

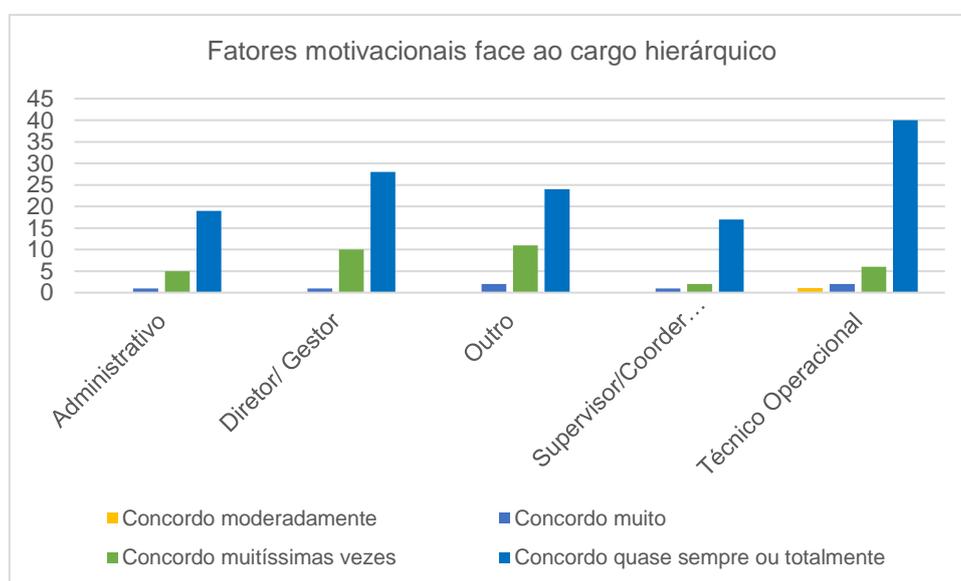


Gráfico 7: Fatores motivacionais face ao cargo hierárquico

De acordo com a Gráfico 8, a maioria das respostas dos participantes concentra-se na escala 7 de likert, a escala máxima. Neste sentido, num total de 39 respostas de participantes que de-

semprenham funções como Diretor/ Gestor, 87% concorda sempre ou totalmente com a relevância do sentimento de estar envolvido. Num total de 20 respostas de participantes a desempenhar funções como Supervisor/Coordenador, 70% aprecia o sentimento de estar envolvido.

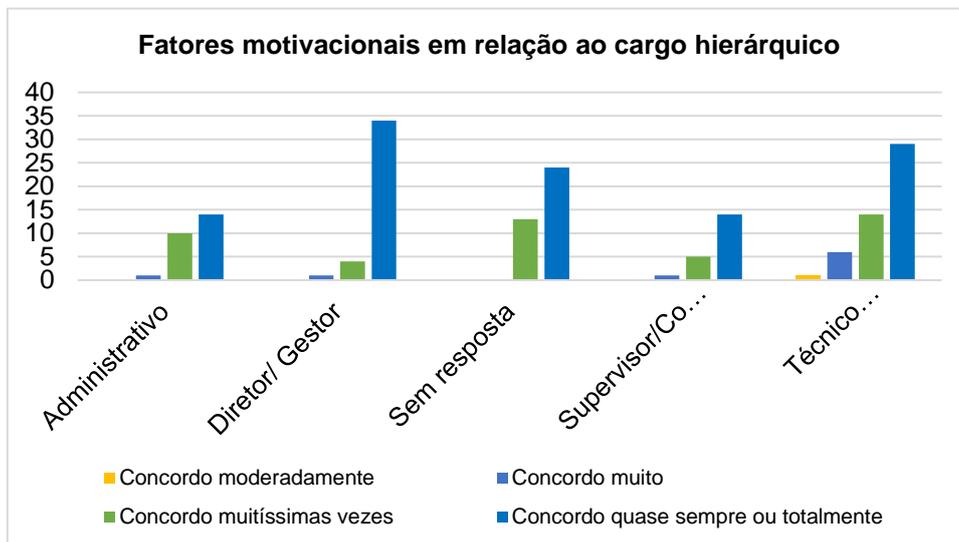


Gráfico 8: Fatores motivacionais em relação ao cargo hierárquico

Segundo os dados sobre a motivação em relação à faixa etária – Gráfico 9, a maioria dos inquiridos correspondente à faixa etária mais jovem considera relevante que o salário seja adequado à função.

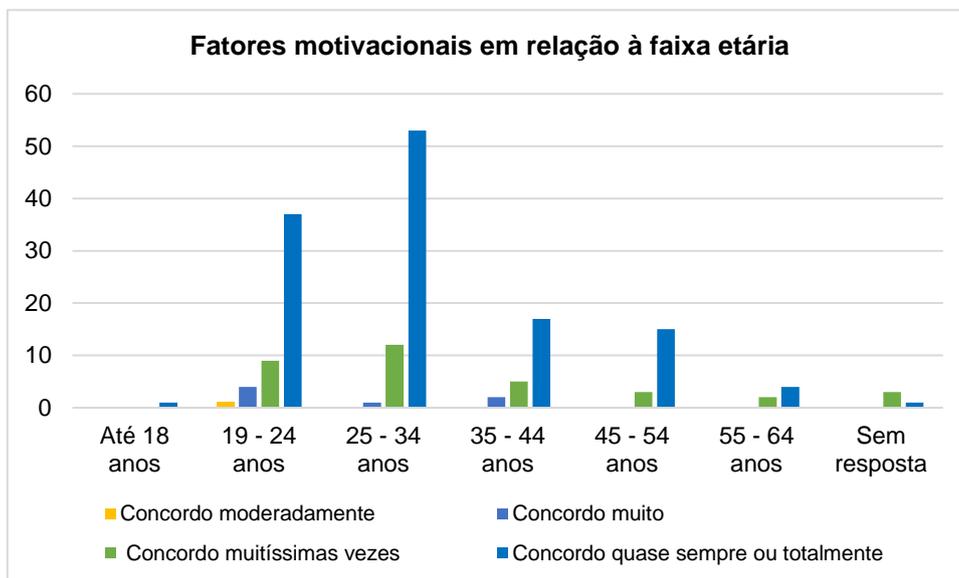


Gráfico 9: Fatores motivacionais em relação à faixa etária

Ainda sobre a faixa etária, os dados mostram que os mais jovens atribuem maior relevância ao trabalho seguro – Gráfico 10.

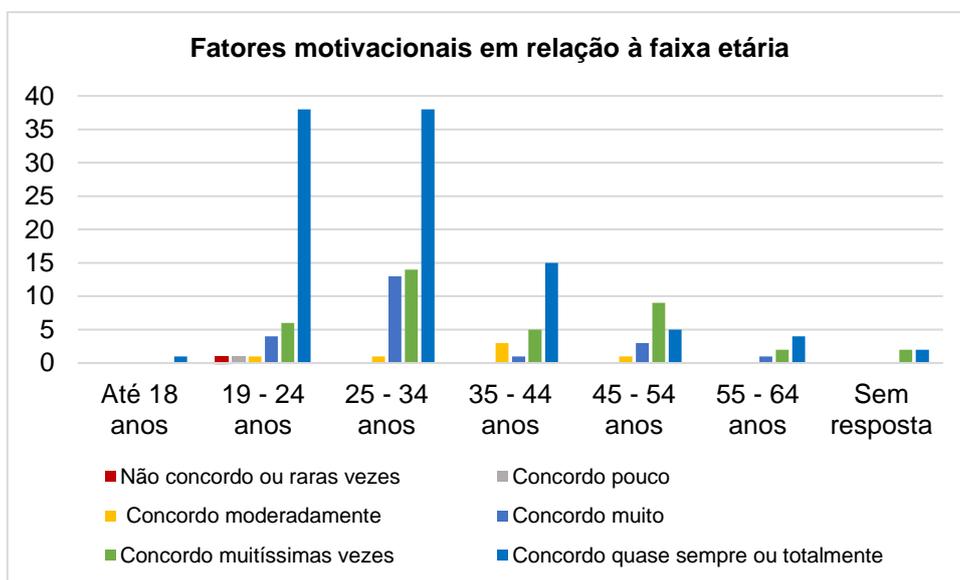


Gráfico 10: Fatores motivacionais em relação à faixa etária

O gráfico 11 permite ainda afirmar que a faixa etária mais jovem atribui maior relevância à oportunidade de progredir na carreira.

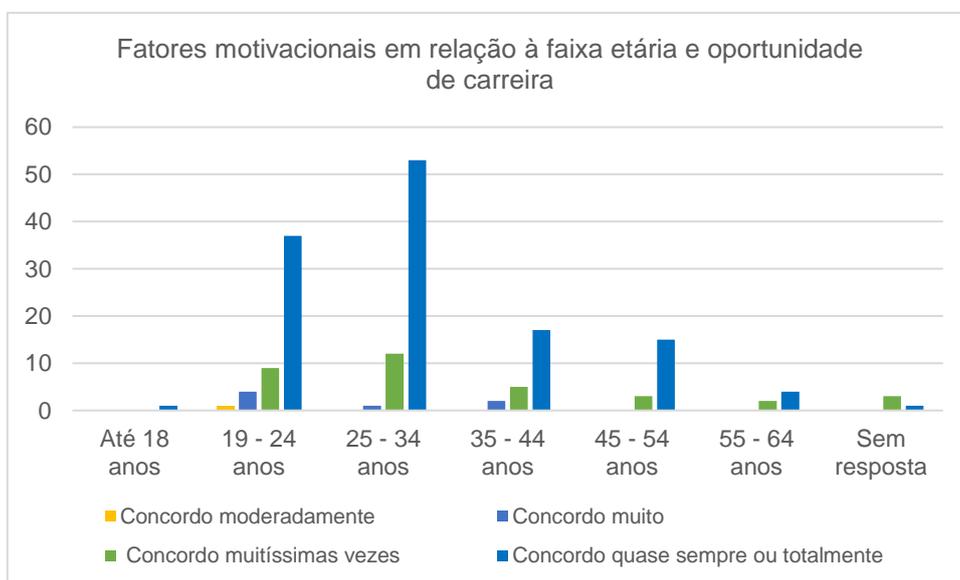


Gráfico 11: Fatores motivacionais em relação à faixa etária e oportunidade de carreira

A faixa etária mais jovem sente-se mais motivado no trabalho do que os inquiridos mais velhos – Gráfico 12.

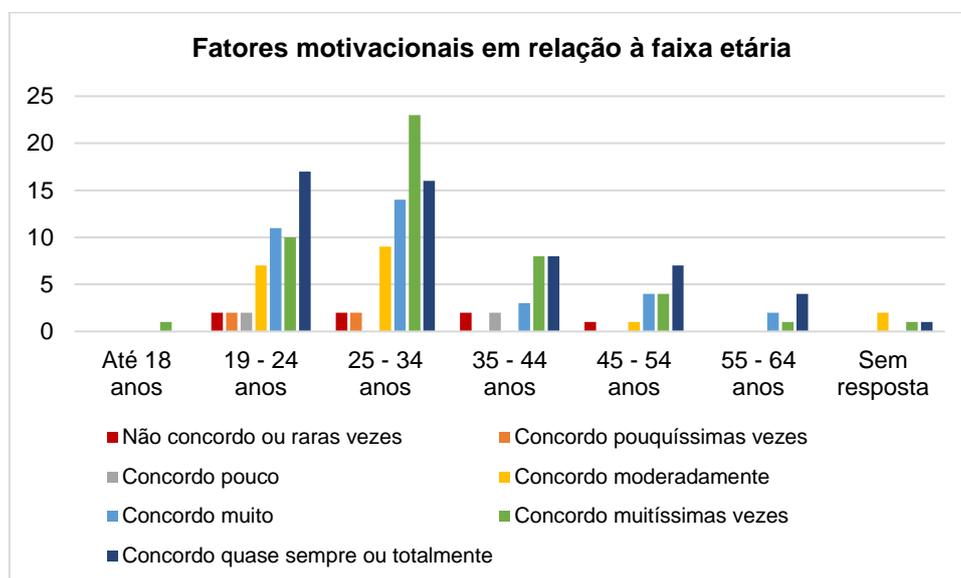


Gráfico 12: Fatores motivacionais em relação à faixa etária

## Grupo II – Liderança em Contexto Organizacional

### • Caracterização do líder atual e eficaz

Neste ponto, apresentam-se as características dos líderes atual e eficaz. Devido às limitações geográficas, no que concerne ao número de páginas, das 34 afirmações referentes às características dos líderes atual e eficaz, considerou-se relevante identificar as seis características com maior impacto para os dois tipos de líder, sendo que todos os dados podem ser visualizados na tabela que se encontra no apêndice 1 e 2. Recorrendo-se à análise descritiva passa-se a fazer a apresentação dos resultados

### • Caracterização do líder atual

Para os participantes, as seis características que mais caracterizam que o líder atual deve evidenciar passam por estabelecer contextos marcados por respeito face aos subordinados, foco no cumprimento dos objetivos definidos, encorajar ambientes de cooperação, capacidade para delegar, possuir visão e preocupar-se com as necessidades dos empregados. Sendo que das 6 características que os inquiridos identificam como sendo aquelas com maior impacto para um líder atual, a maioria dos participantes identifica com maior relevância o relacionamento de respeito com os subordinados (52%)- ver tabela 10.

Tabela 10: Resultados das 6 características do líder atual

|   | <b>Líder Atual</b>     |
|---|------------------------|
|   | <b>Percentagem (%)</b> |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados     | 52                     |
| 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos | 39                     |
| 2.28 Encorajar a cooperação                             | 38                     |
| 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados            | 37                     |
| 2.2 Ter uma visão                                       | 37                     |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados    | 37                     |

• **Caracterização do líder eficaz**

De acordo com os inquiridos, o líder eficaz comporta as seguintes características: motivar os empregados; reconhecer os bons desempenhos dos empregados; relacionamento de respeito com os subordinados; encorajar a cooperação; ser uma fonte de inspiração; e, por fim, recompensar os bons desempenhos dos empregados.

Das seis características que os inquiridos identificam como sendo aquelas com maior impacto para um líder eficaz, a maioria refere motivar os empregados (71%), seguindo-se a promoção de um mercado por um relacionamento de respeito com os subordinados (70%). Ser uma fonte de inspiração foi a característica menos referida entre as seis (62%) – ver tabela 11.

Tabela 11: Resultados das 6 características do líder eficaz

|   | <b>Líder Eficaz</b>    |
|---|------------------------|
|   | <b>Percentagem (%)</b> |
| 2.10 Motivar os empregados                          | 71                     |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados | 70                     |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados  | 68                     |
| 2.28 Encorajar a cooperação                         | 65                     |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados | 65                     |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração                     | 62                     |

• **Verificar se existe semelhanças entre a caracterização do líder atual e a do líder eficaz**

Através da comparação das características do líder atual e daquele que seria mais eficaz, é possível analisar se a caracterização do líder atual difere da caracterização do líder eficaz.

Observa-se, conforme a tabela 12, que existe semelhanças na atribuição de importância às características do líder atual e líder eficaz, nomeadamente, pela referência de duas características em simultâneo aos dois tipos de líder, e são elas: o relacionamento de respeito com os subordinados; e encorajar a cooperação.

Tabela 12: Resultados das semelhanças das características do líder atual e eficaz

|   | Percentagem (%) |             |
|---|-----------------|-------------|
|   | Líder Eficaz    | Líder Atual |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados | 70              | 52          |
| 2.28 Encorajar a cooperação                         | 65              | 38          |

- **Líder Atual**
  - **Definir o estilo de liderança mais e menos identificado**
  - **Identificar por cada estilo de liderança qual é a afirmação que se destaca**

Neste ponto são apresentados os estilos de liderança, sendo definidos: estilo de liderança orientado para a tarefa; estilo de liderança orientado para as pessoas; estilo de liderança participativo; e estilo de liderança autocrático.

Os dados mostram que no estilo de liderança orientado para as pessoas a característica identificada com maior relevância é o relacionamento de respeito com os subordinados (52%). Segue-se o estilo de liderança orientado para a tarefa, em que a maioria dos inquiridos atribui maior ênfase ao delegar responsabilidades aos empregados, preocupar-se com as necessidades dos empregados e ter uma visão, ambos com a mesma percentagem (37%). Relativamente ao estilo de liderança participativo, a maioria dos inquiridos atribui maior impacto ao papel de facilitador e comunicador e envolver os empregados na definição de objetivos, ambos com a mesma percentagem (30%). Por fim, no estilo de liderança autocrático, os dados mostram que maioria dos participantes atribui maior ênfase ao ser dominante (22%), representando a escala 5, seguindo-se a característica ser controlador e monitorizar (22%), estando numa escala intermédia (4), e por fim a característica processo de decisão totalmente centralizado (19%) escala intermédia (4) – ver tabela 13.

Tabela 13: Resultados das características do líder atual, de acordo com os estilos de liderança

| Dimensão                                    | Itens do questionário                        | Percentagem (%) (Líder atual) |   |   |    |    |    |    |              |
|---|--|-------------------------------|---|---|----|----|----|----|--------------|
|   |  | 1                             | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem resposta |
| Estilo de liderança orientado para a tarefa | 2.1 Possuir autoconfiança                    | 2                             | 1 | 2 | 9  | 18 | 30 | 36 | 2            |
|   | 2.2 Ter uma visão                            | 1                             | 4 | 3 | 7  | 19 | 28 | 37 | 2            |
|   | 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados | 1                             | 2 | 6 | 10 | 15 | 26 | 37 | 3            |
|   | 2.12 Definir os objetivos a alcançar         | 2                             | 2 | 5 | 12 | 21 | 22 | 33 | 4            |
|   | 2.3 Ser um agente de mudança                 | 5                             | 2 | 2 | 13 | 25 | 18 | 32 | 3            |
|   | 2.8 Estabelecer as regras da organização     | 3                             | 2 | 9 | 15 | 18 | 23 | 26 | 4            |
|   | 2.7 Definir a estrutura da organização       | 5                             | 3 | 4 | 13 | 25 | 21 | 25 | 5            |
|   | 2.10 Motivar os empregados                   | 6                             | 2 | 7 | 14 | 21 | 16 | 30 | 4            |
|   | 2.11 Dar orientações específicas             | 2                             | 4 | 8 | 16 | 19 | 25 | 22 | 4            |
|   | 2.9 Ser uma fonte de inspiração              | 6                             | 4 | 8 | 12 | 19 | 19 | 28 | 4            |

| Dimensão                                      | Itens do questionário                                     | Percentagem (%) (Líder atual) |    |    |    |    |    |    |              |
|---|---|-------------------------------|----|----|----|----|----|----|--------------|
|   |   | 1                             | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem resposta |
| Estilo de liderança orientado para as pessoas | 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados       | 2                             | 1  | 4  | 7  | 9  | 19 | 52 | 7            |
|   | 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos   | 2                             | 1  | 1  | 14 | 11 | 27 | 39 | 5            |
|   | 2.28 Encorajar a cooperação                               | 3                             | 5  | 3  | 8  | 11 | 24 | 38 | 8            |
|   | 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados      | 4                             | 2  | 6  | 8  | 18 | 23 | 34 | 6            |
|   | 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados      | 5                             | 4  | 5  | 10 | 18 | 18 | 37 | 3            |
|   | 2.29 Ser carismático                                      | 6                             | 3  | 5  | 10 | 17 | 21 | 30 | 8            |
|   | 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados        | 6                             | 5  | 5  | 9  | 13 | 23 | 34 | 5            |
|   | 2.27 Resolver conflitos                                   | 6                             | 2  | 8  | 12 | 15 | 19 | 29 | 8            |
|   | 2.30 Centrado na produção                                 | 2                             | 3  | 9  | 16 | 16 | 18 | 23 | 12           |
|   | 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados             | 6                             | 5  | 8  | 13 | 29 | 25 | 19 | 4            |
|   | 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.      | 9                             | 5  | 6  | 14 | 19 | 17 | 25 | 6            |
| 2.34 Relacionamento formal com os empregados  | 9   | 12                            | 17 | 21 | 12 | 10 | 13 | 5  |              |
| Estilo de liderança participativo             | 2.26 Papel de facilitador e comunicador                   | 4                             | 4  | 6  | 9  | 15 | 26 | 30 | 5            |
|   | 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho                | 2                             | 2  | 5  | 10 | 28 | 22 | 25 | 6            |
|   | 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos     | 6                             | 1  | 5  | 15 | 13 | 23 | 30 | 6            |
|   | 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas  | 4                             | 4  | 5  | 11 | 21 | 23 | 27 | 5            |
|   | 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal               | 6                             | 2  | 5  | 15 | 16 | 23 | 26 | 5            |
|   | 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     | 6                             | 2  | 9  | 16 | 15 | 19 | 26 | 6            |
|   | 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       | 5                             | 4  | 8  | 15 | 22 | 22 | 22 | 4            |
|   | 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão | 6                             | 4  | 10 | 15 | 18 | 21 | 22 | 4            |
|   | 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja                   | 9                             | 5  | 10 | 23 | 18 | 16 | 14 | 5            |
| Estilo de liderança autocrático               | 2.4 Ser dominante   | 3                             | 6  | 14 | 15 | 22 | 19 | 17 | 4            |
|   | 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          | 12                            | 6  | 11 | 19 | 16 | 13 | 18 | 7            |
|   | 2.6 Ser controlador e monitorizar                         | 13                            | 13 | 14 | 22 | 11 | 11 | 14 | 2            |

Face às 34 afirmações, a maioria dos inquiridos atribui maior impacto ao estilo de liderança orientado para as pessoas, identificando com maior relevância o item referente ao relacionamento de respeito com os subordinados (52%). No que concerne ao menor impacto, a maioria dos participantes atribui-o ao estilo de liderança autocrático, salientando as características processo de tomada de decisão totalmente centralizado (19%) escala intermédia (4), seguindo-se a característica controlador e monitorizar (22%), estando numa escala intermédia (4), e por fim a característica ser dominante (22%), representando a escala (5) – ver tabela 13.

- **Aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico;**

No que concerne ao sexo, num total de 96 respostas do sexo feminino, 39% das mulheres concorda quase sempre ou totalmente com a relevância de possuir autoconfiança. Num total de 62 respostas do sexo masculino, 32% dos homens atribui o valor mais positivo da escala ao possuir autoconfiança (Gráfico 13). Uma vez o maior número de respostas concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

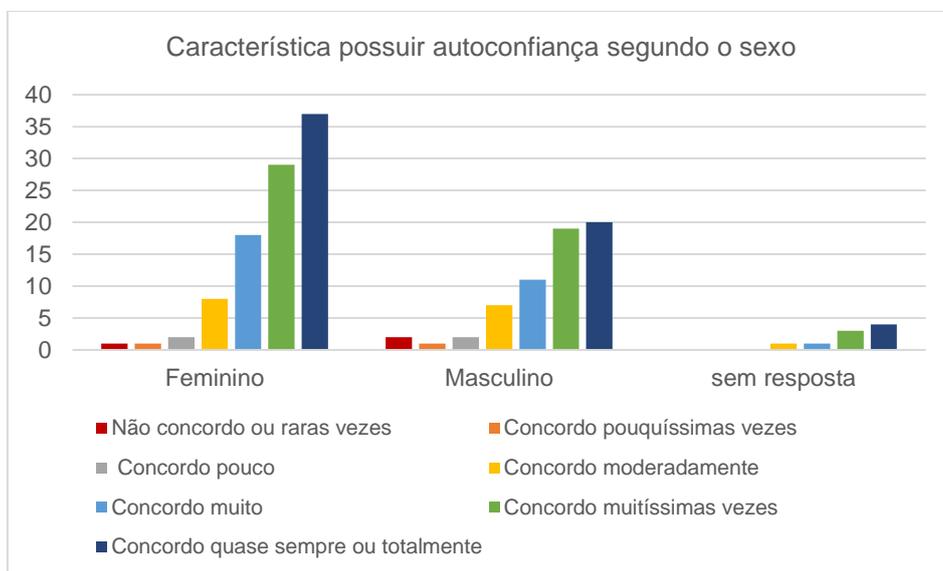


Gráfico 13: Característica possuir autoconfiança segundo o sexo

No que respeita à relação controlador e monitorizar com o sexo, e considerando que o maior número de resposta se concentram nas escalas de Likert mais baixas (concordo pouco e concordo moderadamente), num total de 96 respostas do sexo feminino, 24% (n = 96) das mulheres e 24% (n=62) dos homens consideram que o seu líder atual revela não ser significativamente controlador e monitorizar (Gráfico 14).

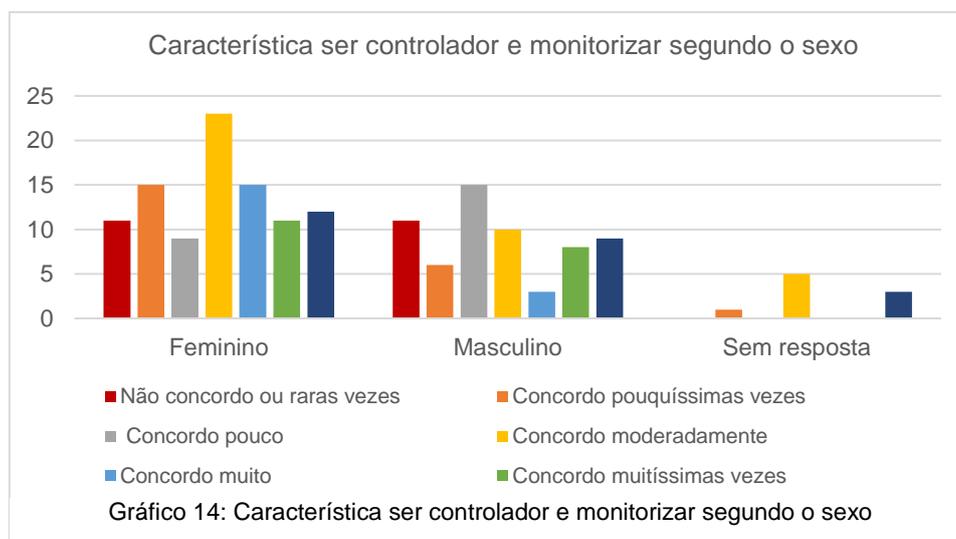


Gráfico 14: Característica ser controlador e monitorizar segundo o sexo

A faixa etária mais jovem, entre os 19 - 24 anos e 25 - 34 anos, considera que a característica autoconfiança (Gráfico 15) constitui a característica com maior ênfase no perfil do líder atual. Salienta-se que existe uma diminuição de importância em relação à característica ser controlador e monitorizador (Gráfico 16), com o maior número de respostas a concentrarem-se nas escalas menos positivas de Likert – escalas 1 a 4.

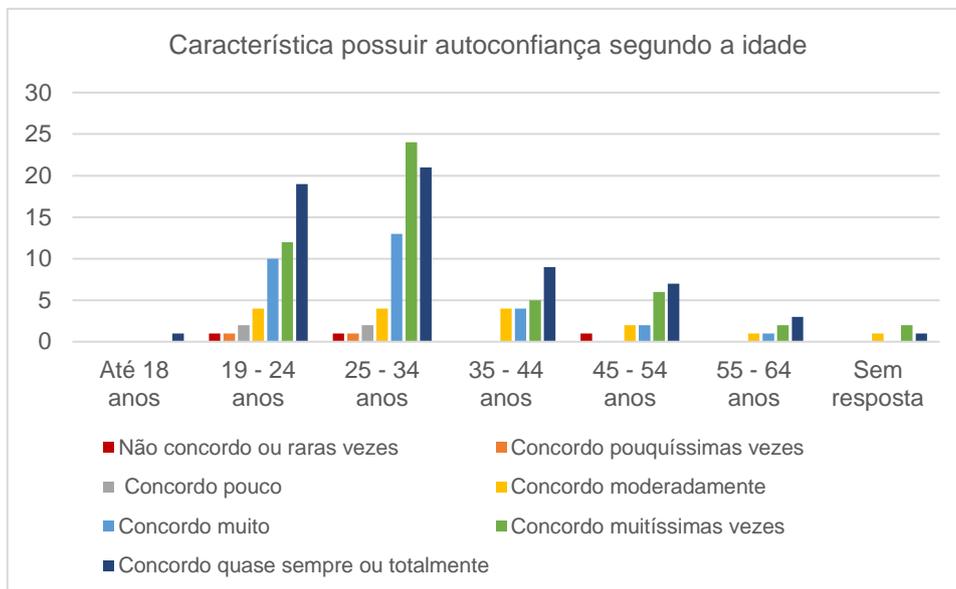


Gráfico 15: Característica possuir autoconfiança segundo a idade

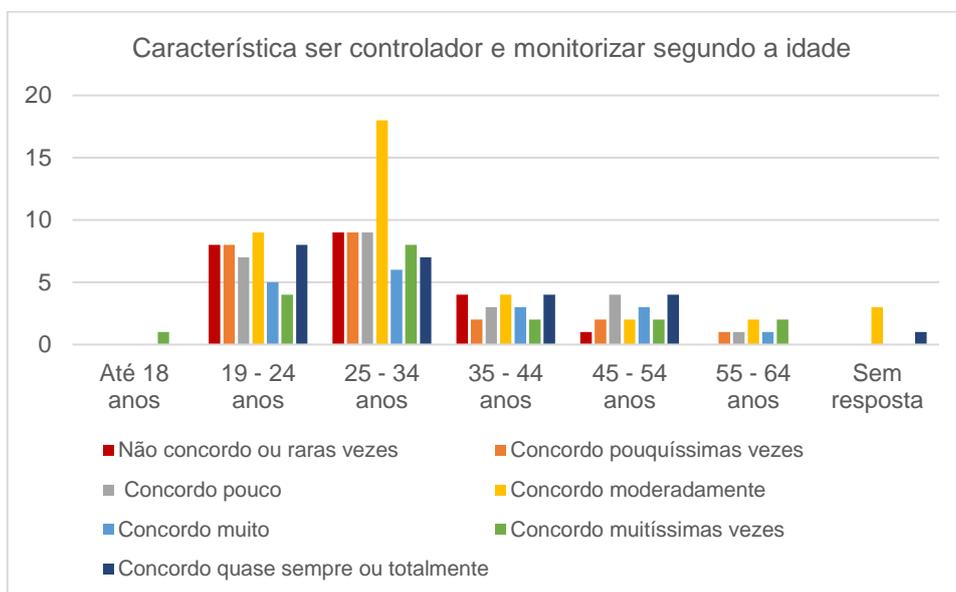


Gráfico 16: Característica ser controlador e monitorizar segundo a idade

Relativamente à autoconfiança, todos os cargos hierárquicos atribuem importância significativa à característica, com 54% (N=37) dos participantes que desempenham funções como diretores/gestores atribuem relevância à característica pela concentração do maior número de resposta na escala mais positiva (Gráfico 17), e menor impacto ao ser controlador e monitorizar (22%), na escala intermedia - 5 (Gráfico 18).

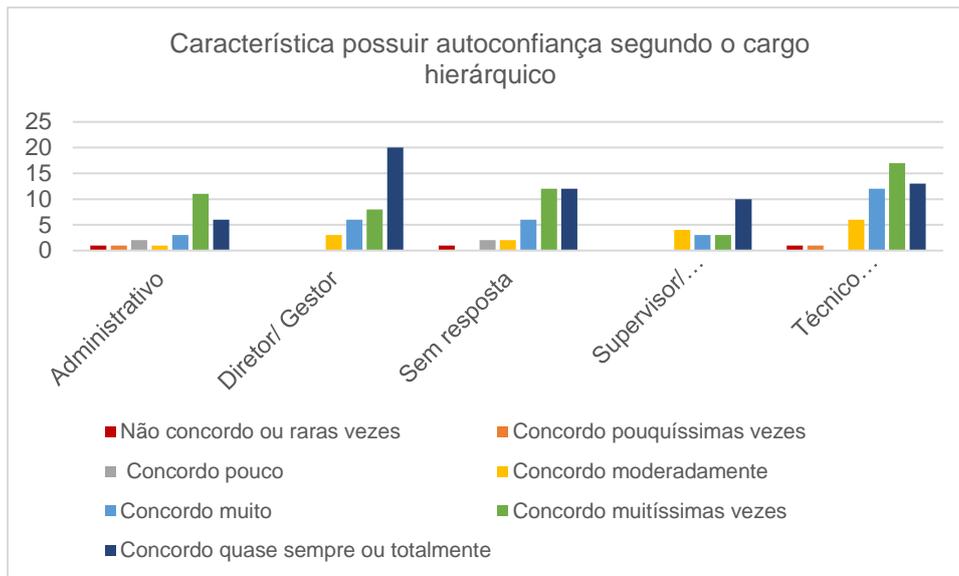


Gráfico 17: Característica possuir autoconfiança segundo o cargo hierárquico

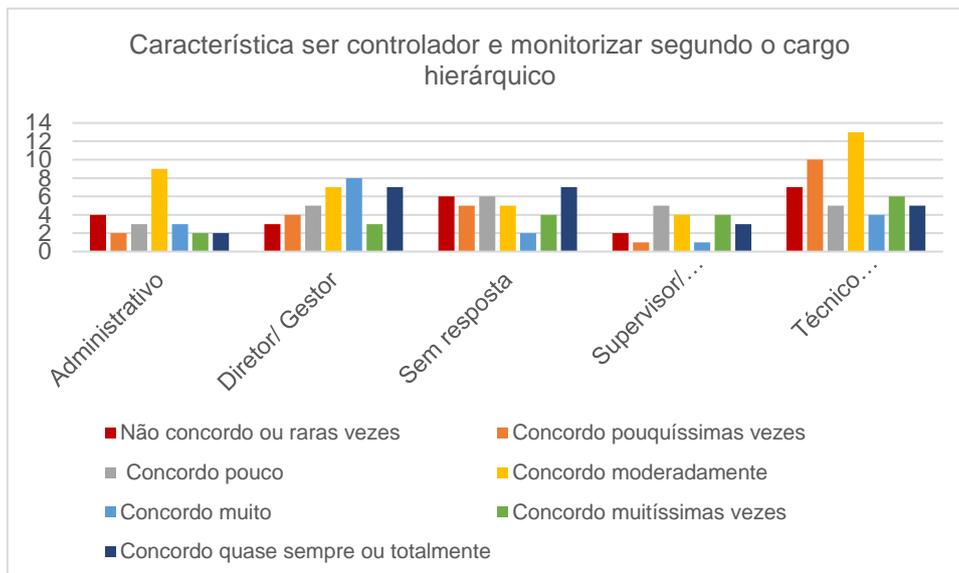


Gráfico 18: Característica ser controlador e monitorizar segundo o cargo hierárquico

- **Líder Eficaz**
- **Definir o estilo de liderança mais e menos identificado**

Os dados mostram que no estilo de liderança mais orientado para as pessoas, a característica identificada com maior relevância é o relacionamento de respeito com os subordinados (70%). Segue-se o estilo de liderança mais orientado para a tarefa, em que a maioria dos inquiridos atribui maior impacto ao motivar os empregados (71%). Relativamente ao estilo de liderança mais participativo, a maioria dos inquiridos atribui maior impacto ao papel de facilitador e comunicador (58%). Por fim, o estilo de liderança autocrático, os dados mostram que maioria dos participantes atribui maior ênfase ao ser dominante (25%) estando numa escala intermédia (5),

seguindo-se a característica ser controlador e monitorizador (22%), e por fim a característica processo de decisão totalmente centralizado (21%), ambas representam a escala 4.

Neste contexto, a característica com maior impacto identificada pelos participantes é o motivar os empregados (71%), atribuída ao estilo de liderança orientado para a tarefa. A característica com menor relevância identificada pelos participantes é o processo de decisão totalmente centralizado (21%), associada ao estilo de liderança autocrático. Neste contexto, os dados mostram que as características associadas ao estilo de liderança autocrático, não são de facto algo que os participantes apreciam nos dois estilos, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14: Resultados das características do eficaz, de acordo com os estilos de liderança

| Dimensão                                      | Itens do questionário                                   | Percentagem % (Líder eficaz) |   |    |    |    |    |    |               |
|---|---|------------------------------|---|----|----|----|----|----|---------------|
|   |   | 1                            | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem res-posta |
| Estilo de liderança orientado para a tarefa   | 2.1 Possuir autoconfiança                               | -                            | 1 | 1  | 1  | 11 | 32 | 55 | 1             |
|   | 2.2 Ter uma visão                                       | -                            | 2 | -  | 1  | 6  | 30 | 60 | 1             |
|   | 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados            | 1                            | 2 | 1  | 2  | 12 | 30 | 52 | 1             |
|   | 2.12 Definir os objetivos a alcançar                    | 1                            | 1 | 1  | 1  | 10 | 25 | 61 | 2             |
|   | 2.3 Ser um agente de mudança                            | 1                            | 1 | -  | 1  | 11 | 28 | 56 | 2             |
|   | 2.8 Estabelecer as regras da organização                | -                            | 3 | 2  | 6  | 22 | 22 | 43 | 2             |
|   | 2.7 Definir a estrutura da organização                  | -                            | 2 | 2  | 7  | 21 | 30 | 37 | 2             |
|   | 2.10 Motivar os empregados                              | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 22 | 71 | 1             |
|   | 2.11 Dar orientações específicas                        | 1                            | 1 | 1  | 5  | 12 | 31 | 47 | 2             |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração               | -   | 1                            | - | -  | 8  | 26 | 62 | 3  |               |
| Estilo de liderança orientado para as pessoas | 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados     | -                            | 1 | 1  | 1  | 4  | 19 | 70 | 5             |
|   | 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos | -                            | 1 | -  | 2  | 12 | 33 | 48 | 4             |
|   | 2.28 Encorajar a cooperação                             | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 27 | 65 | 3             |
|   | 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados    | -                            | 1 | 1  | 1  | 12 | 26 | 56 | 4             |
|   | 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados    | -                            | 1 | -  | 2  | 9  | 27 | 60 | 2             |
|   | 2.29 Ser carismático                                    | -                            | 1 | 1  | 3  | 14 | 26 | 52 | 4             |
|   | 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados      | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 23 | 68 | 4             |
|   | 2.27 Resolver conflitos                                 | -                            | 1 | 1  | 1  | 8  | 29 | 59 | 2             |
|   | 2.30 Centrado na produção                               | -                            | 3 | 7  | 20 | 26 | 21 | 16 | 8             |
|   | 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados           | 1                            | 1 | 2  | 3  | 17 | 32 | 43 | 2             |
|   | 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.    | -                            | 1 | 1  | 1  | 8  | 22 | 65 | 3             |
|   | 2.34 Relacionamento formal com os empregados            | 7                            | 7 | 13 | 26 | 12 | 13 | 19 | 3             |

| Dimensão                                | Itens do questionário                                     | Percentagem % (Líder eficaz) |    |    |    |    |    |    |              |
|---|---|------------------------------|----|----|----|----|----|----|--------------|
|   |   | 1                            | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem resposta |
| Estilo de liderança participativo       | 2.26 Papel de facilitador e comunicador                   | -                            | 1  | 1  | 1  | 7  | 29 | 58 | 4            |
|   | 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho                | -                            | 1  | -  | 8  | 19 | 33 | 35 | 5            |
|   | 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos     | -                            | 1  | 1  | 2  | 10 | 33 | 50 | 4            |
|   | 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas  | 1                            | 1  | 1  | 5  | 16 | 33 | 43 | 2            |
|   | 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal               | 1                            | 1  | -  | 4  | 16 | 39 | 38 | 2            |
|   | 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     | -                            | 1  | 2  | 5  | 16 | 30 | 43 | 3            |
|   | 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       | 2                            | 2  | 2  | 6  | 25 | 36 | 27 | 1            |
|   | 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão | 1                            | 2  | 2  | 5  | 18 | 32 | 40 | 1            |
| 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja | 2   | 5                            | 7  | 19 | 26 | 18 | 21 | 2  |              |
| Estilo de liderança autocrático         | 2.4 Ser dominante   | 5                            | 4  | 9  | 18 | 25 | 20 | 18 | 2            |
|   | 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          | 11                           | 11 | 14 | 21 | 15 | 14 | 11 | 4            |
|   | 2.6 Ser controlador e monitorizar                         | 16                           | 14 | 14 | 22 | 12 | 11 | 11 | -            |

- **Aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico;**

Num total de 97 respostas do sexo feminino, 78% das mulheres atribuem maior relevância à característica motivar os colaboradores. No que diz respeito ao sexo masculino, num total de 64 respostas, 59% dos homens atribuem maior relevância à característica motivar os colaboradores. E mais uma vez o maior número de respostas centra-se na escala mais positiva (Gráfico 19).

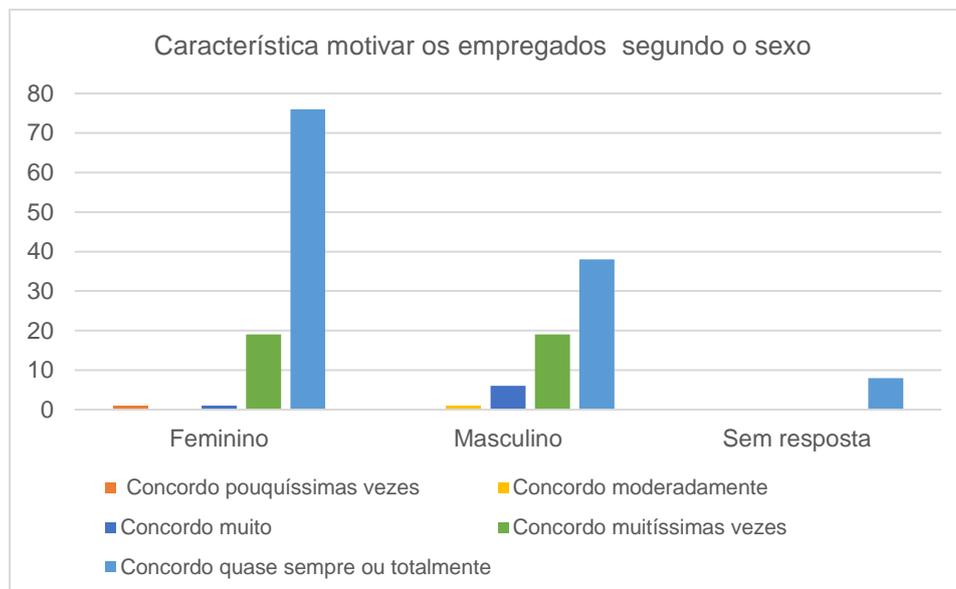


Gráfico 19: Característica motivar os empregados segundo o sexo

No mesmo sentido, o número de respostas representado no gráfico 20 revela que existe um maior número de respostas nas escalas menos positivas em ambos os sexos. Estes dados mostram que a característica ser controlador e monitorizar no perfil do líder é considerada como menos relevante para os participantes (Gráfico 20).

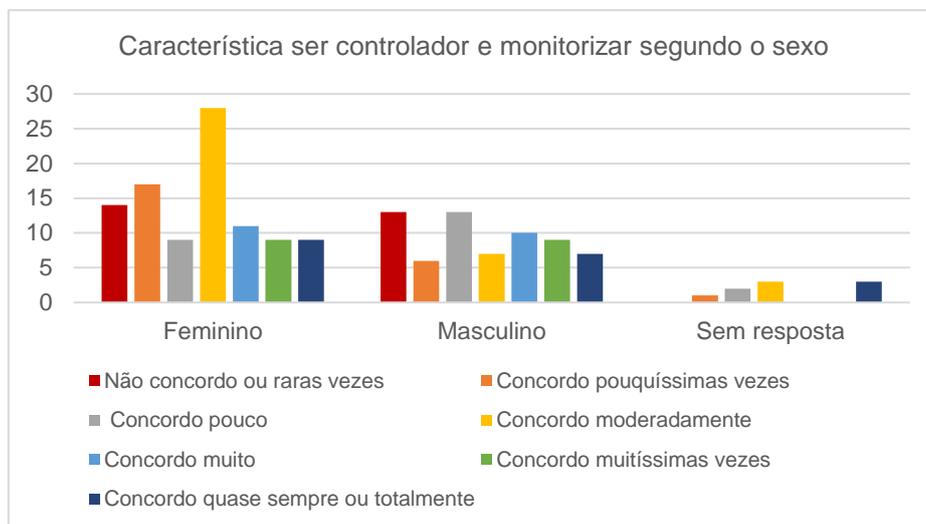


Gráfico 20: Característica ser controlador e monitorizar segundo o sexo

A faixa etária mais jovem, entre os 19 - 24 anos e 25 - 34 anos, considera que a característica motivar os empregados é mais relevante para o perfil do líder, enquanto a faixa etária entre os 35 – 44 anos e os 45 - 54 anos considera-a como menos relevante (Gráfico 21). Uma vez o maior numero de respostas concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

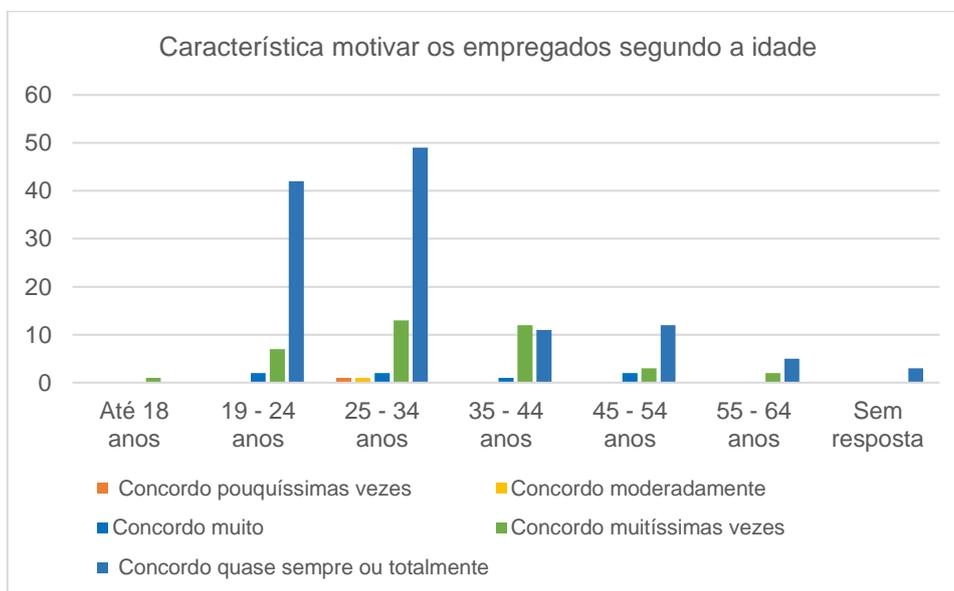


Gráfico 21: Característica motivar os empregados segundo a idade

- **Perceber se há semelhanças nas percepções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes.**

Relativamente ao cargo hierárquico, o maior número de respostas concentra-se na escala mais positiva (escala 7). Neste sentido, os técnicos operacionais, Diretor/gestores e os administrativos, atribuem maior impacto à característica motivar os empregados e possuir autoconfiança (gráfico 22 e gráfico 23) e menor impacto ao ser controlador e monitorizar, sendo que, esta última característica, os participantes concentram as suas respostas nas escalas menos positivas de resposta (escala 1, 2, 3, 4) (gráfico 24).

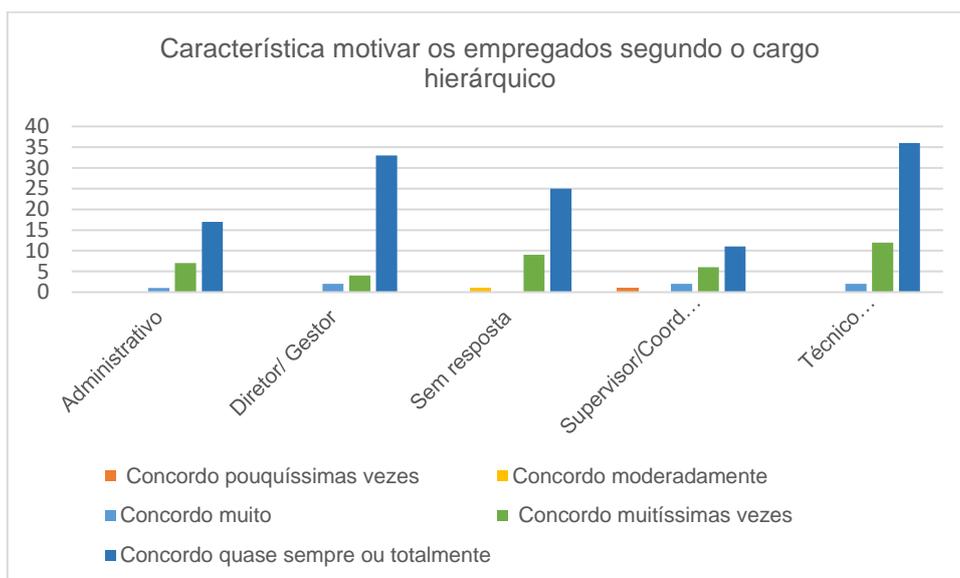


Gráfico 22: Característica motivar os empregados segundo o cargo hierárquico

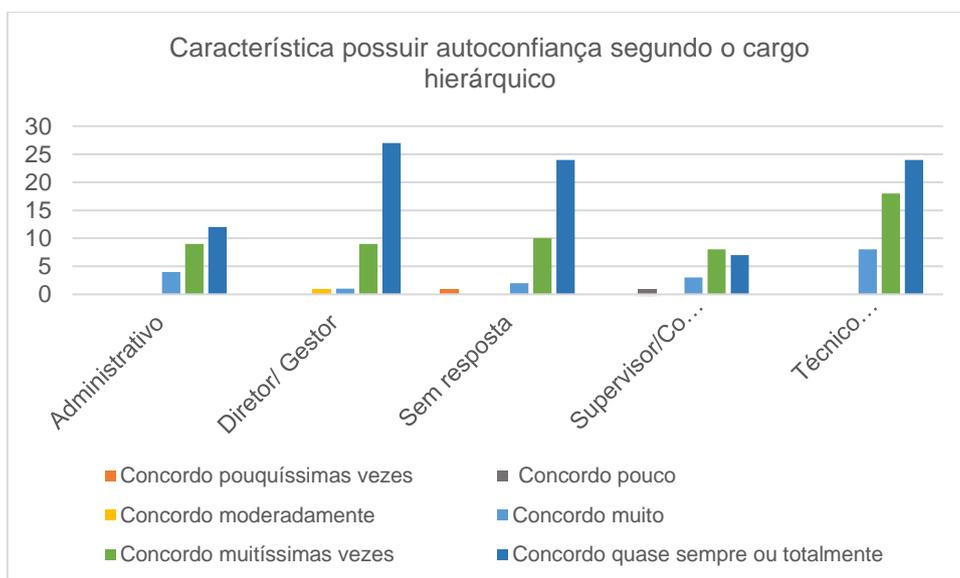


Gráfico 23: Característica possuir autoconfiança segundo o cargo hierárquico

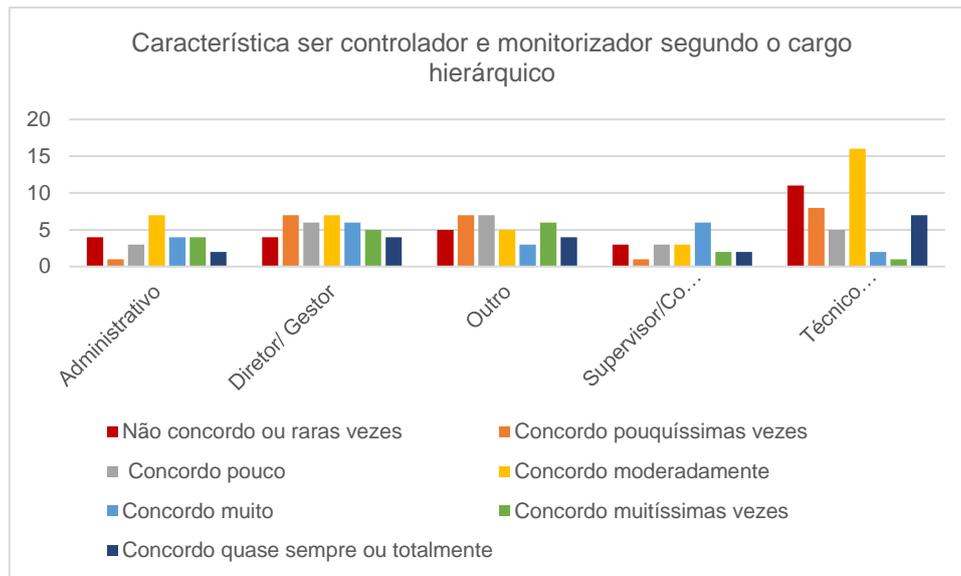


Gráfico 24: Característica ser controlador e monitorizador segundo o cargo hierárquico

o **Alguns aspetos interessantes a analisar:**

Analisando os dados mais profundamente, consegue-se perceber que existe um conjunto de correlações que ajudam a clarificar a forma como os participantes caracterizam o líder. Dados evidenciados pelas fortes correlações que são apresentadas entre as caraterísticas.

**2.1. Possuir autoconfiança**

Tabela 15: Característica possuir autoconfiança

|  | Percentagem (%) |   |   |   |    |    |    | SR |
|--|-----------------|---|---|---|----|----|----|----|
|  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.1 Possuir autoconfiança (líder atual)  | 2               | 1 | 2 | 9 | 18 | 30 | 36 | 2  |
| 2.1 Possuir autoconfiança (líder eficaz) | -               | 1 | 1 | 1 | 11 | 32 | 55 | 1  |

Segundo os dados obtidos, e conforme exibe a tabela 15, verifica-se que os inquiridos consideram que o líder atual não possui autoconfiança necessária (36%), tendo assim considerado mais importante que o líder eficaz tenha esta característica (55%). Uma vez a percentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

**2.9. Ser uma fonte de inspiração**

Tabela 16: Característica ser fonte de inspiração

|  | Percentagem (%) |   |   |    |    |    |    | SR |
|--|-----------------|---|---|----|----|----|----|----|
|  | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração (líder atual)  | 6               | 4 | 8 | 12 | 19 | 19 | 28 | 4  |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração (líder eficaz) | 1               | - | - | -  | 8  | 26 | 62 | 3  |

Observa-se, conforme a tabela 16, que a maioria dos inquiridos, considera que a característica “ser uma fonte de inspiração” é importante para a definição de um líder eficaz (62%), sendo que com o seu líder atual não se denota essa relevância (28%). Uma vez a percentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

## 2.10 Motivar os empregados

Tabela 17: Característica motivar os empregados

|   | Percentagem (%) |   |   |    |    |    |    | SR |
|---|-----------------|---|---|----|----|----|----|----|
|   | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.10 Motivar os empregados (líder atual)  | 6               | 2 | 7 | 14 | 21 | 16 | 30 | 4  |
| 2.10 Motivar os empregados (líder eficaz) | -               | 1 |   | 1  | 4  | 22 | 71 | 1  |

Já na questão de o líder, como elemento motivador, é visível que é uma das características essenciais para um líder eficaz (71%). No entanto, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual (30%) – tabela 17. Uma vez a percentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

## 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados

Tabela 18: Característica dar atenção personalizada aos empregados

|  | Percentagem (%) |   |   |    |    |    |    | SR |
|--|-----------------|---|---|----|----|----|----|----|
|  | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados (líder atual)  | 6               | 5 | 8 | 13 | 20 | 25 | 19 | 4  |
| 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados (líder eficaz) | 1               | 1 | 2 | 3  | 17 | 32 | 43 | 2  |

Os dados obtidos mostram que, a maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz dê atenção personalizada aos colaboradores (43%). No entanto, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual (25%) – tabela 18. Neste caso, a maior percentagem concentra-se nas escalas mais positivas – escala 6 e 7.

## 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados

Tabela 19: Característica preocupar-se com as necessidades dos empregados

|   | Percentagem (%) |   |   |    |    |    |    | SR |
|---|-----------------|---|---|----|----|----|----|----|
|   | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados (líder atual)  | 5               | 4 | 5 | 10 | 18 | 18 | 37 | 3  |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados (líder eficaz) | -               | 1 | - | 2  | 9  | 27 | 60 | 2  |

Os dados mostram que os participantes consideram relevante que o líder eficaz se preocupe com as necessidades dos colaboradores (60%), sendo que, não denotam esta característica no líder atual (37%). Por isso, a necessidade de conter essa característica no perfil de um líder eficaz – tabela 19. Uma vez a percentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

### 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados

Tabela 20: Característica reconhecer os bons desempenhos dos empregados

|   | Porcentagem (%) |   |   |   |    |    |    | SR |
|---|-----------------|---|---|---|----|----|----|----|
|   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados (líder atual)  | 6               | 5 | 5 | 9 | 13 | 23 | 34 | 5  |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados (líder eficaz) | -               | 1 |   | 1 | 4  | 23 | 68 | 4  |

Os dados mostram que, a maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz reconheça os bons desempenhos dos colaboradores (68%). Por outro lado, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual (34%) – tabela 20. Uma vez a porcentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

### 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados

Tabela 21: Característica recompensar os bons desempenhos dos empregados

|   | Porcentagem (%) |   |   |    |    |    |    | SR |
|---|-----------------|---|---|----|----|----|----|----|
|   | 1               | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados. (líder atual)  | 9               | 5 | 6 | 14 | 19 | 17 | 25 | 6  |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados. (líder eficaz) | -               | 1 | 1 | 1  | 8  | 22 | 65 | 3  |

A maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz recompense os bons desempenhos dos colaboradores (65%). Enfatizando que a mesma característica não estará de forma significativa representada no seu líder atual (25%) – tabela 21. Uma vez a porcentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

### 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados

Tabela 22: Característica de relacionamento de confiança com os subordinados

|   | Porcentagem (%) |   |   |   |    |    |    | SR |
|---|-----------------|---|---|---|----|----|----|----|
|   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  |    |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados (líder atual)  | 4               | 2 | 6 | 8 | 18 | 23 | 34 | 6  |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados (líder eficaz) | -               | 1 | 1 | 1 | 12 | 26 | 56 | 4  |

A maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz tenha um relacionamento de confiança com os subordinados (56%). Enfatizando que a mesma característica não estará de forma significativa representada no seu líder atual (34%) – tabela 22. Uma vez a porcentagem maior concentra-se na escala mais positiva – escala 7.

Feita a apresentação dos dados, no ponto seguinte realiza-se a discussão dos dados.



## **5. Discussão dos resultados**

### **5.1 Motivação dos participantes**

Entende-se pertinente iniciar a discussão com a caracterização da motivação dos participantes, pela identificação das suas preferências motivacionais. Para isso, foram definidas as cinco dimensões: Necessidades de autoestima, Necessidades Sociais, Necessidades de segurança, Necessidades de autorrealização e o Relacionamento entre o Líder e a Motivação. Sendo que, cada dimensão está agrupada a um conjunto de fatores de motivação. Tendo por base os dados apresentados no capítulo anterior, a análise aos resultados obtidos pelo inquérito por questionário permite afirmar que a maioria dos participantes atribui maior impacto a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (86%) - Necessidades de autoestima -, e menor impacto a um trabalho de prestígio e status (28%) - Necessidades Sociais.

Estes dados não consolidam os resultados de estudos dos autores Brunório, Pasotti, Felix (2017), sobre Liderança e Motivação no trabalho, tendo evidenciado o fator Reconhecimento Profissional (41%). No mesmo sentido, o estudo realizado por Moreira (2020), a maioria dos colaboradores atribui maior importância ao reconhecimento das suas capacidades (81%). Face à teoria de McClelland (1975), a importância subjetiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008). Neste contexto, no pensamento de Gil (2016) é necessário que as organizações satisfaçam as necessidades dos colaboradores, o que implica a adoção de medidas voltadas para a melhoria das condições de trabalho e ao aprimoramento do sistema de recompensas.

No que diz respeito ao relacionamento entre o Líder e a Motivação, a análise dos dados revela que os inquiridos atribuem valores significativos ao papel do líder na motivação dos colaboradores, e sentem-se motivados relativamente ao seu trabalho. Atendendo à análise de correlação de componentes, é possível afirmar que existe uma relação entre o papel do líder e a motivação, explicada pelo mesmo fator 4 "Relacionamento entre Líder e Motivação". O que significa que é fundamental existir um papel preponderante do líder na motivação dos participantes, no sentido de que sem esse papel não é significativa a sua motivação.

Por isso, os nossos dados corroboram com os resultados oriundos do estudo realizado por Sandra Nunes (2017), mostrando que a maioria dos participantes considera que liderança os ajuda a alcançar metas e objetivos na organização e está totalmente de acordo com o facto de o líder contribuir para estimulação e motivação dos seus colaboradores. Neste contexto, o estudo de Nunes (2017), mostra que os resultados ao questionário aplicado pela investigadora à questão sobre a liderança influenciar a motivação dos colaboradores, verificou-se que 86% dos inquiridos estão de acordo com a mesma.

No que concerne à dimensão necessidades de autorrealização, a análise mostra que os inquiridos atribuem muitíssima relevância à oportunidade para progredir na carreira (75%) e ao salário adequado a função (75%). Os resultados obtidos corroboram com o pensamento de Erez, Kleinbeck, & Thierry (2001), em que existe uma tendência para substituir as estratégias centradas nas recompensas associada a um desempenho esperado por um clima organizacional que promova o bem-estar do colaborador no trabalho. No mesmo sentido, o autor Lawler (1986) afirma que o dinheiro é um fator motivacional de desempenho e de outros tipos de atitudes, tais como a cooperação entre colaboradores e o empenho para com a organização. No entanto, apesar do resultado esperado, o autor apurou que o dinheiro tem pouco efeito motivacional, quando não aplicado corretamente, corroborando com os resultados do nosso estudo.

Salienta-se ainda que no pensamento de Lawler (1986), citado por Chiavenato (1998), a sua teoria é suportada por dois fundamentos nos quais os indivíduos ambicionam a recompensa monetária porque é algo que lhes possibilita a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, permitindo satisfazer também as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste contexto, o dinheiro é um meio e não um resultado, dado que pode comprar as mais diversas coisas que satisfaçam as mais variadas necessidades individuais.

Por outro lado, o estudo realizado por Andressa Víctor e Klêner Bryto em 2019 sobre a contribuição da liderança e as estratégias motivacionais para obtenção de resultado, o caso da Microlins Castanhal-PA, fora valorizado em maior percentagem as condições salariais e o clima organizacional. Em seguida, os fatores motivacionais, dos quais o reconhecimento no cargo e a condição de crescimento na empresa.

Os nossos resultados mostram ainda que, a maioria dos participantes que considera importante o salário ser adequado à função, constituem na sua maioria participantes do sexo feminino e desempenham funções como Técnico Operacional e em seguida os participantes que desempenham funções supervisor/coordenador. No mesmo contexto, os participantes com o cargo de diretor/ gestor, atribuem maior relevância ao sentimento de estar envolvido, e ter maior responsabilidade no trabalho. Estes resultados corroboram com o pensamento de Mações (2017), em que as pessoas que desempenham cargos de topo nas organizações, não se motivam apenas com um aumento salarial, mas com outras regalias que vão atuar na sua autorrealização ou afirmação.

Neste contexto, os inquiridos que representam a faixa etária mais jovem atribuem impacto à oportunidade de progredir na carreira e a importância de o salário ser adequado à função.

No que diz respeito à perceção do nível de motivação dos participantes face à pirâmide das necessidades de Maslow, as respostas apresentadas pelos participantes, não corroboram com o pensamento de Maslow. No pensamento do autor, uma vez atingido um nível mínimo de satisfação do patamar das necessidades fisiológicas, novos padrões de necessidades emergem. Por isso, surgem as necessidades de segurança com um poder motivacional mais forte, o qual se vai transferindo para outros níveis de necessidades, sempre que os anteriores estão controlados (Maslow, 1954). No estudo que desenvolveu e aqui se apresenta, é possível perceber que atingido o nível mínimo de satisfação das necessidades fisiológicas, os participantes atribuem relevância as Necessidades de autoestima, em seguida as Necessidades de autorrealização e necessidades de segurança, e por fim, as necessidades de sociais.

Face aos dados obtidos, a maioria dos participantes que se sentem totalmente motivados em relação ao trabalho são do sexo feminino. Sendo que, consideram mais relevante o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado, bem como um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito do que o sexo masculino. Neste contexto, os resultados não corroboram com os estudos de Ferreira et al. (2006), Kovach (1987) e Rodrigues (2012), em que pela variável Sexo, não se verificam diferenças estatisticamente significativas na motivação dos colaboradores.

Os dados mostram que a maioria dos participantes constituídos como a faixa etária mais jovem sente-se mais motivado no trabalho do que os inquiridos mais velhos. Os resultados não corroboram com os estudos de Cunha et al. (2007), que demonstram que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos motivados do que os seus colegas mais velhos. (Cunha et al., 2007)

## 5.2 Liderança em contexto organizacional

Compreender os intervenientes na atribuição de relevância às características do líder atual e líder eficaz pede que se realize uma análise mais profunda. E a análise permite mostrar que o relacionamento de respeito com os subordinados, preocupar-se com as necessidades dos empregados, ter uma visão, delegar responsabilidades aos empregados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos e encorajar a cooperação são consideradas as 6 características com maior impacto no perfil do líder atual. Estas características estão associadas aos estilos de liderança mais orientados para a tarefa e Estilo de liderança mais orientado para as pessoas.

Por outro lado, face às 34 afirmações, a maioria dos inquiridos correspondendo ao sexo feminino e com idades entre os 19 anos e 34 anos, desempenhando cargos hierárquicos de líderes/gestores, atribuem maior impacto ao estilo de liderança orientado para a tarefa, identificando maior relevância possuir autoconfiança pelo líder atual. No entanto, a maioria dos participantes atribui menor impacto ao estilo de liderança autocrático, identificando menor relevância o processo de decisão totalmente centralizado, ser dominante e ser controlador e monitorizar. Pode-se assim aferir que os nossos resultados corroboram com o estudo realizado por Nunes (2017), em que os estilos de liderança mais evidenciados na organização é o estilo democrático e o estilo laissez-faire/liberal. No mesmo sentido, os autores White & Lipitt (1939) apresentam os estilos de liderança possíveis, na medida em que se traduzem nas diferentes formas de um líder atuar. É evidente que qualquer um dos estilos de liderança influencia, diretamente, a eficiência de uma organização e a qualidade dos resultados obtidos e, por isso, destacam-se os seguintes: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal ou laissez-faire (White & Lipitt, 1939). Ainda assim, o autor Marques (2018) cita alguns modelos de liderança que são aplicados atualmente dos quais, a Liderança Autocrática, Líder Democrático, Líder Liberal, Líder Situacional e Líder Coach.

No que diz respeito à caracterização do líder eficaz, os resultados mostram que as características, motivar os colaboradores, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ser uma fonte de inspiração e, recompensar os bons desempenhos dos colaboradores são consideradas as 6 características com maior impacto no perfil do líder eficaz. Estas características estão associadas aos estilos de liderança mais orientado para a tarefa e estilo de liderança mais orientado para as pessoas.

Face às 34 afirmações, a maioria dos inquiridos correspondendo ao sexo feminino, com idades entre os 19 anos e 34 anos, a desempenhar funções como técnicos operacionais e Diretores/gestores e os administrativos, atribuem maior impacto ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa, identificando com maior relevância o Motivar os empregados. No entanto, a maioria dos participantes atribui menor impacto ao estilo de liderança mais autocrático, identificando menor relevância o processo de decisão totalmente centralizado, ser dominante e ser controlador e monitorizar.

Os resultados não corroboram com o resultado de estudo como o de Cunha et al. (2016), na medida em que definem os traços e competências de liderança mais importantes no contexto da

eficácia dos líderes dos quais: a honestidade/integridade, motivação para o êxito e motivação para o poder social, energia e tolerância ao stresse, autoconfiança, locus de controlo interno e maturidade emocional. A estas juntam-se as competências técnicas que o líder deva ter, desde executar tarefas especializadas na entidade organizacional, ou saber utilizar os equipamentos necessários à realização das atividades da organização.

No pensamento dos autores Tannenbaum, & Schmidt (1973), a abordagem do Continuum da liderança é baseada no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz, depende fundamentalmente de três fatores: (1) das características do líder, a sua experiência, educação, sistema de valores, objetivos e expectativas; (2) das características dos subordinados, a experiência, a educação, os desejos e a aptidão para assumir responsabilidades e (3) dos requisitos da situação, a dimensão, a complexidade, os objetivos, a estrutura e o clima da organização (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998).

Perante as diferentes constatações, podemos considerar que os líderes eficazes não utilizam um único estilo, ajustam o seu estilo a cada situação (Robbins, 2005). Após quase meio século de investigação é possível concluir que existem alguns traços que aumentam a probabilidade de sucesso de um líder, mas nenhum garante o seu sucesso (Robbins, 1996).

Perante as 34 questões apresentadas para a caracterização do líder eficaz e líder atual, os resultados mostram que o estilo autocrático é pouco evidenciado. Neste contexto, os nossos resultados corroboram com o estudo da autora Sandra Nunes (2017). Verificamos assim, que os participantes não apreciam as características e comportamentos apresentados por este estilo de liderança, das quais ser dominante, participar num processo de decisão totalmente centralizado e ser controlador e monitorizar.

Neste contexto, os dados mostram que existe semelhanças na atribuição de relevância às características do líder atual e líder eficaz. Nomeadamente, o relacionamento de respeito com os subordinados e encorajar a cooperação. Atribuindo maior impacto aos estilos de liderança mais orientado para a pessoas e mais orientado para a tarefa.

Analisando os dados mais profundamente, consegue-se perceber que existe um conjunto de correlações que ajudam a clarificar a forma como os participantes caracterizam o líder. Dados evidenciados pelas fortes correlações que são apresentadas entre as características. Os dados mostram que os inquiridos consideram que o líder atual não possui autoconfiança necessária, tendo assim considerado mais importante que o líder eficaz tenha esta característica. Já na questão de o líder, como elemento motivador, é visível que é uma das características essenciais para um líder eficaz. No entanto, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual.

Os participantes consideram ainda que um líder eficaz dê atenção personalizada aos colaboradores. No entanto, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual.

Neste contexto, consideram necessário que o líder eficaz se preocupe com as necessidades dos colaboradores, não denotando esta característica no líder atual. Por isso, a necessidade de conter essa característica no perfil de um líder eficaz.

Os nossos resultados mostram ainda que na perspetiva da maioria dos participantes é necessário que o líder eficaz reconheça os bons desempenhos dos colaboradores. Por outro lado, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual.

Saliente-se que, os dados mostram que um líder eficaz recompense os bons desempenhos dos colaboradores, enfatizando que a mesma característica não estará de forma significativa representada no seu líder atual. Os resultados mostram ainda que, a maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz tenha um relacionamento de confiança com os subordinados. Enfatizando que a mesma característica não estará de forma significativa representada no seu líder atual. Os resultados obtidos corroboram com o pensamento de Silva & Santos (2012), defendendo que é impossível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos, existindo a necessidade de atualizar, desenvolver habilidades e técnicas para que se consiga adquirir a confiança necessária de ambas as partes.

No pensamento de Robbins (1996), a previsão do sucesso de um líder é mais complexa do que isolar alguns traços ou comportamentos. Neste contexto, surge a abordagem situacional. Esta abordagem afirma que o comportamento mais eficaz para um líder depende das situações ou circunstâncias atuais, dos quais o ambiente externo, a natureza do trabalho, e as características dos liderados (King, 1990; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Neste sentido, a abordagem situacional pretende identificar qual dos fatores situacionais era o mais importante e prevê o estilo de liderança que seria mais eficaz em determinada circunstância. Contudo, esta teoria defende que não existe uma melhor maneira de gerir, mas que depende da situação e do gestor.

Em suma, o estudo desenvolvido mostra de facto que o conceito liderança tem um papel preponderante na motivação dos colaboradores portugueses, corroborando com pensamentos e estudos que têm sido apresentados (Moreira, 2020; Nunes, 2017; Mações, 2017).

Atendendo à questão de investigação deste trabalho “qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores” e os objetivos definidos, podemos concluir que o líder tem influência na motivação dos colaboradores. Neste contexto o papel do líder deve compreender dois estilos de liderança: liderança focado nas pessoas e liderança focado na tarefa. Perante os resultados, a maioria dos inquiridos destacam seis características que um líder eficaz: motivar os colaboradores, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, estabelecer relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ser uma fonte de inspiração e recompensar os bons desempenhos dos colaboradores. No que diz respeito ao líder atual, as seis características destacadas são: o relacionamento de respeito com os subordinados, preocupar-se com as necessidades dos empregados, ter uma visão, delegar responsabilidades aos empregados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos e encorajar a cooperação. No entanto, em ambos os líderes a característica do estilo autocrático é pouco evidenciado.

Conclui-se que para a motivação dos colaboradores é necessário a existência de um líder “híbrido”, isto é, que contenha características dos dois estilos de liderança que a maioria dos participantes deste trabalho identificou, estilo de liderança orientado para as pessoas e estilo de liderança orientado para as tarefas. Sendo importante, a exclusão de características direcionadas para um estilo de liderança autocrático.

## **Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

Esta última parte da dissertação apresenta as considerações finais decorrentes da investigação realizada, respondendo-se às questões de investigação. São apresentadas, as limitações deste trabalho, bem como, as futuras linhas de investigação.

### **Conclusão**

A motivação e liderança em contexto organizacional continuam a ser temas de interesse e relevo, uma vez que as organizações estão em constante desenvolvimento, e por isso, é essencial analisar as estratégias para motivar os colaboradores, para assim ser possível acompanhar a emergente evolução das organizações. É precisamente neste contexto mais complexo que importa estudar a liderança e a motivação, pois ambos os fenómenos estão relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objetivos pré-estabelecidos em função do ambiente socioeconómico e organizacional onde as empresas atuam (Bass, 1999).

Assim, a presente investigação pretende, dentro do contexto organizacional, abordar qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores, na medida em que é necessário avaliar a motivação dos colaboradores, de modo, a ser possível acompanhar as constantes alterações na conjuntura organizacional.

Este estudo iniciou-se com um enquadramento teórico sobre os temas, particularmente a dissertação do pensamento de diversos autores sobre os conceitos de motivação e liderança, bem como, as diversas abordagens teóricas constantes na literatura, que pretendem esclarecer as razões que levam ao exercício da liderança (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso, 2016; Venâncio, 2017; Narciso, 2018; Marques, 2018; Bergamini, 1994; Blanchard & Hersey, 1986), e ao contexto de motivação no trabalho (Rosário, 200); Tamayo & Paschoal, 2003; GIL, 2016; Mações, 2017; Seixas, 2015. Recorreu-se, ainda, a estudos efetuados na área da motivação organizacional com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a motivação laboral e os estilos de liderança (Moreira, 2020; Röhrich, 2012; Ferreira et al., 2006; Kovach, 1987; Rodrigues, 2012; Maslow, 1954; McClelland, 1961; Herzberg, 1974), e liderança organizacional (White & Lipitt, 1939; Nunes, 2017; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Wehrich & Koontz, 1994; Víctor & Bryto, 2019).

No que concerne aos objetivos, a presente dissertação definiu como objetivo geral, estudar o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores. E como objetivos específicos os seguintes: realizar uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; aferir o nível de motivação dos colaboradores e a importância que estes atribuem ao líder para essa motivação; aferir o grau de importância atribuída aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade; identificar o fator motivacional com maior e menor relevância por cada dimensão; caracterizar o líder atual e eficaz; verificar se existe semelhanças entre a caracterização do líder atual e eficaz; aferir as características mais e menos identificadas dos líderes segundo o Sexo, Idade e cargo hierárquico; definir o estilo de liderança mais e menos identificado; perceber se há semelhanças nas perceções dos colaboradores e líderes quanto às características dos líderes. Neste contexto, pode-se afirmar que os objetivos que definidos foram cumpridos.

A pesquisa trata-se de um estudo descritivo de natureza quantitativa. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, aplicado a uma amostra não probabilista por conveniência, que se encontravam em funções durante os meses de maio e julho de 2021, tendo-se obtido a participação válida de 117 colaboradores para esta investigação. O inquérito por questionário, como instrumento de recolha de dados, oferece a possibilidade de inquirir um elevado número de indivíduos, garantindo o anonimato, permitindo uma maior liberdade de resposta e uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados.

Deste modo, e quanto à caracterização sociográfica, foi possível verificar que a maior porção dos participantes são do sexo feminino (57%), enquadram-se numa faixa etária predominante jovem, entre os 25-34 anos (40%), são solteiros (60%), detêm de licenciatura (47%), possuem contratos de trabalho sem termo (54%), desempenham funções na organização há menos de 5

anos (75%), exercem funções como técnico operacional (29%) e Diretor/Gestor (23%), em Médias empresas (49%), no setor de atividade das Tecnologias de Informação (35%).

Com base nos resultados demonstrados na apresentação e análise de resultados deste trabalho, apresentamos, a seguir, as conclusões à questão e objetivos desta investigação.

A questão de investigação pretende aferir qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores, por forma a compreender como se sentem os colaboradores em relação a diversas dimensões essenciais do seu quotidiano laboral, nomeadamente se o líder tem influência na motivação dos colaboradores. No que diz respeito a esta questão, pode-se concluir que a maioria dos participantes concorda que o seu líder tem um papel importante na sua motivação, apresentando o maior numero de respostas nas escalas mais positivas, expressando que o líder tem importância na motivação (38% concordam sempre ou totalmente, 24% muitíssimas vezes e 21% concordam muito). Mostrando de uma forma muito evidente que os participantes estão identificados com a terminologia de que o líder tem um papel preponderante na motivação.

Quanto ao nível de motivação dos inquiridos face ao trabalho, a maioria encontra-se motivado com o seu trabalho, apresentando o maior numero de respostas nas escalas mais positivas (31% estão sempre ou totalmente motivados, 28% muitíssimas vezes e 20% muito motivados). No que concerne ao grau de importância atribuído aos fatores de motivação segundo o cargo hierárquico, sexo e idade, os dados mostram que o sexo feminino (80%) atribui maior relevância ao salário seja adequado à função do que o sexo masculino (69%); O sexo feminino (85%) atribui ainda maior relevância ao apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado do que o sexo masculino (72%). Por outro lado, o sexo feminino (88%) e masculino (86%) atribuem impacto significativo a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito; Em termos de resposta de valor máximo, todos os participantes consideram importante o salário seja adequado à função destacando-se os participantes que desempenha funções como Supervisor/Coordenador (N=20) (85%), Técnico Operacional (82%) (N=49) na medida em que, a maioria dos participantes que desempenham funções como Diretor/ Gestor (87%) e Supervisor/Coordenador (70%) aprecia o sentimento de estar envolvido. Os dados permitem concluir que a maioria dos inquiridos correspondente à faixa etária mais jovem considera relevante que o salário seja adequado á função e á oportunidade de progredir na carreira. No mesmo sentido, consideram relevante a possibilidade de ter um trabalho seguro. Por fim, os dados mostram que a maioria dos inquiridos constituídos como a faixa etária mais jovem, sente-se mais motivados no trabalho do que os inquiridos mais velhos.

No que concerne aos fatores motivacionais com maior ou menor relevância por cada necessidade de Maslow, pela dimensão necessidades sociais, nota-se claramente que a maioria dos participantes apreciam o sentimento de estar envolvido (67%), valoriza uma disciplina adequada (45%), a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais (46%) e a maior responsabilidade no trabalho (37%) do que um trabalho de prestígio e status (28%). Ao analisar a dimensão das necessidades de segurança, os inquiridos atribuem significativa relevância aos fatores apresentados, destacando as boas condições de trabalho (75%). No que diz respeito à dimensão de

necessidades de autoestima, os inquiridos atribuem valores significativos aos três fatores destacando um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (86%). No que concerne à dimensão necessidades de autorrealização, os participantes atribuem muitíssima relevância à oportunidade para progredir na carreira (75%) e ao salário adequado à função (75%).

Face a todas as dimensões apresentadas, a maioria dos participantes atribui maior impacto a um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito (86%) - Necessidades de autoestima, e menor impacto a um trabalho de prestígio e status (28%) - Necessidades Sociais.

No sentido de caracterizar o líder atual e eficaz foi verificado que o relacionamento de respeito com os subordinados, preocupar-se com as necessidades dos empregados, ter uma visão, delegar responsabilidades aos empregados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos e encorajar a cooperação, são consideradas as 6 características com maior impacto no perfil do líder atual. Estas características estão associadas aos estilos de liderança mais orientado para a tarefa e Estilo de liderança mais orientado para as pessoas. Por outro lado, face às 34 afirmações, a maioria dos inquiridos, correspondendo ao sexo feminino e com idades entre os 19 anos e 34 anos, desempenhando cargos hierárquicos de líderes/gestores, atribuem impacto ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa, atribuindo maior relevância à característica possuir autoconfiança pelo líder atual. No entanto, a maioria dos participantes atribui menor impacto ao estilo de liderança mais autocrático, identificando menor relevância e o processo de decisão totalmente centralizado, ser dominante e ser controlador e monitorizador

No que diz respeito à caracterização do líder eficaz, os resultados permitem concluir que a característica motivar os colaboradores, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ser uma fonte de inspiração e, recompensar os bons desempenhos dos colaboradores, são consideradas as 6 características com maior impacto no perfil do líder eficaz. Estas características estão associadas aos estilos de liderança mais orientados para a tarefa e estilo de liderança mais orientado para as pessoas. Os resultados obtidos corroboram com o pensamento de Blake e Mouton (1982), em que identificam o estilo de gestão mais eficaz é o “gestor de equipa”, caracterizado por uma liderança orientada para a preocupação pelas pessoas e com a produção (tarefa).

Face às 34 afirmações, a maioria dos inquiridos correspondendo ao sexo feminino, com idades entre os 19 anos e 34 anos, a desempenhar funções como técnicos operacionais e diretores/gestores, atribuem maior impacto ao estilo de liderança mais orientado para a tarefa, identificando maior relevância o Motivar os empregados. No entanto, a maioria dos participantes atribui menor impacto ao estilo de liderança mais autocrático, identificando menor relevância ser dominante e o processo de decisão totalmente centralizado e ser controlador e monitorizador

Perante as 34 questões apresentadas para a caracterização do líder eficaz e líder atual, os resultados mostram que o estilo autocrático é pouco evidenciado. Neste contexto, os nossos resultados corroboram com o estudo da autora Sandra Nunes (2017). Verificamos assim, que os participantes não apreciam as características e comportamentos apresentados por este estilo de

liderança, das quais ser dominante, participar num processo de decisão totalmente centralizado e ser controlador e monitorizar.

Neste contexto, os dados mostram que existe semelhanças na atribuição de relevância às características do líder atual e líder eficaz. Nomeadamente, o relacionamento de respeito com os subordinados e encorajar a cooperação. Atribuindo maior impacto aos estilos de liderança mais orientado para a pessoas e mais orientado para a tarefa.

Analisando os dados mais profundamente, consegue-se concluir que existe um conjunto de correlações que ajudam a clarificar a forma como os participantes caracterizam o líder. Os inquiridos consideram que o líder atual não possui autoconfiança necessária, tendo assim considerado mais importante que o líder eficaz tenha esta característica. Já na questão de o líder, como elemento motivador, é visível que é uma das características essenciais para um líder eficaz. No entanto, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual.

Neste contexto, consideram necessário que o líder eficaz se preocupe com as necessidades dos colaboradores, não denotando esta característica no líder atual. Por isso, a necessidade de conter essa característica no perfil de um líder eficaz.

Na perspetiva da maioria dos participantes é necessário que o líder eficaz reconheça os bons desempenhos dos colaboradores. Por outro lado, a mesma característica não estará representada de forma significativa no seu líder atual.

Saliente-se que os dados mostram que, um líder eficaz recompense os bons desempenhos dos colaboradores, enfatizando que a mesma característica não estará de forma significativa representada no seu líder atual. Os resultados mostram ainda que, a maioria dos participantes considera relevante que um líder eficaz tenha um relacionamento de confiança com os subordinados.

Posto isto, concluiu-se que as organizações poderão apostar em maior esforço na oportunidade de progredir de carreira e o salário adequado à função dos seus colaboradores. Desta forma, reforça os impactos organizacionais do desempenho individual dos colaboradores, e o seu contributo para a prossecução de objetivos individuais e coletivos. Deste modo, a partir da avaliação da matriz motivacional do colaborador poderá prever-se o seu comportamento, de forma eficaz. A estrutura motivacional servirá de base para a elaboração do perfil motivacional, onde serão determinadas as motivações e metas mais relevantes, contribuindo para a sua motivação individual e ao mesmo tempo organizacional. Neste contexto, será importante o maior contacto entre líderes e liderados, mostrando a sua disponibilidade para qualquer circunstância, bem como, a existência de um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.

Procurando responder à questão de investigação que norteava este trabalho” qual o papel do líder no contexto motivacional dos colaboradores” e os objetivos definidos, os resultados permitem concluir não só que o líder tem um papel de influência na motivação dos colaboradores, como evidencia que esse papel deve agregar não um mas dois estilos de liderança capazes de proporcionar motivação nos colaboradores: liderança focado nas pessoas e liderança focado na tarefa. Neste contexto, a maioria dos inquiridos destacam seis características que um líder

eficaz deve demonstrar: motivar os colaboradores, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, estabelecer relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ser uma fonte de inspiração e recompensar os bons desempenhos dos colaboradores. No que diz respeito ao líder atual, as seis características destacadas são: o relacionamento de respeito com os subordinados, preocupar-se com as necessidades dos empregados, ter uma visão, delegar responsabilidades aos empregados, concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos e encorajar a cooperação.

Face a estes resultados, entendemos estar em condições para afirmar de que o líder para motivar os colaboradores deve assumir-se como um líder “híbrido”. Por outras palavras, ser capaz de evidenciar, agregar, exercitar uma liderança marcada por características dos dois estilos de liderança: orientada para as pessoas e para as tarefas. Sendo importante, a exclusão de características compreendidas num estilo de liderança autocrático, pois em ambos os líderes as características do estilo autocrático são pouco evidenciadas. Contudo, cremos que esta conclusão é merecedora de mais estudos.

Assim, as organizações, nomeadamente os seus líderes, deverão ter em atenção algumas características ou comportamento importantes para a sua liderança, como é exemplo motivar os colaboradores, reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores, relacionamento de respeito com os subordinados, encorajar a cooperação, ser uma fonte de inspiração e, recompensar os bons desempenhos dos colaboradores, excluindo características relacionadas com o estilo autocrático – ser dominador, ser controlador e monitorizador.

## **Limitações**

Numa investigação, entende-se ser utopia pensar que uma pesquisa pode ter a sua linha de perfeição. Nesse sentido, entende-se que o processo de investigação compreende limitações, sendo necessário identificá-las. No caso do trabalho que desenvolvemos detetou-se como limitação visível o facto de a amostra estar longe de ser representativa.

## **Futuras linhas de investigação**

De acordo com o acima exposto, sugere-se a continuação de investigações futuras dado que se trata de um tema que possui ainda uma imensidade de fatores impulsionadores de motivação, e também diversas características e comportamentos de líderes, que poderão esclarecer incertezas e lacunas ainda existentes.

O desenvolvimento do tema, tendo como ponto de partida a realização de investigações análogas a esta, permitirá um confronto de resultados e, possivelmente, uma reformulação de novos critérios para o estudo.

Sugere-se, assim, como recomendações/sugestões para trabalhos futuros:

- Recurso a outros instrumentos, nomeadamente as entrevistas;
- Realizar estudo com amostras maiores;

- Aplicação da investigação numa escala mais ampla;

## Referências bibliográficas

- Adams, J. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Adyasha, R. (2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *Peer Reviewed Research Journal*.
- Almeida, V. (2000). *A comunicação Interna na empresa*. Praxis.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. ((2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*. *American Psychological Association*, 247-261.
- Asrar-ul-Haq , M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 179-188.
- Azzi, A., & Bardagi, M. P. (2009). *Avaliação do Perfil Motivacional de Funcionários de Uma Empresa de Serviços Assistenciais em Saúde*. Barbarói, Santa Cruz do Sul.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal*, 9-32.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). *Theory, Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. New York: The Free Press.
- Ben-Shahar, T. (2017). *Aprenda a Ser Feliz: o curso de felicidade de Harvard*. Florianópolis: Lua de Papel.
- Bergamini, C. W. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 102–114.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1986). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Brunório, W., Pasotti, J. R., Cardoso, C. A., & Félix, J. C. (2017). Liderança e Motivação no Trabalho. *RACRE- Revista de Administração*.
- Cervo, A., & BERVIAN, P. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Conger , J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 637-647.
- Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 98-104.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Edições Almedina.
- Cunha , M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.

- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Dias, Á. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*.
- Eco, U. (1998). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. London: Psychology Press.
- Fachada, O. (2000). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Edições Sílabo.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). *Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti)*. *Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2010). *Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Fiedler, FE (1967). *A teoria da eficácia da liderança*. Série McGraw-Hill em Gestão.
- Freitas, C. M. (2006). *Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo*. Funchal.
- Gagne, M. N., & DECI, E. L. (2005). Self-determination theory and work. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2016). *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Estratégicos*. Atlas.
- Gonçalves, J. L., & Sobral, F. L. (2018). *LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Grabo, A., Spisak, B., & Vugt, M. v. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 473-485.
- Guimarães, G. (2018). *Liderança positiva: um novo modelo de liderança para esses novos tempos*.
- Herzberg, F. (1974). "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization". *Organizational Dynamics*.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- House, R. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness" *Administrative Science Quarterly*.
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: towards an emotion-motivation paradigm. *Economics Management and Financial Markets*.
- King, A. (1990). Evolution of Leadership Theory. *American Psychological Association*, 43-54.
- Kotter, J. (1997). *Liderar a Mudança*. Alfragide: Lua de Papel.

- Kovach, K. (1987). *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. Business Horizons.
- LAKATOS, E., & MARCONI. (1992). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas.
- Lawler, E. (1986). *High-involvement Management*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Lira, M., & Silva, V. P. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195.
- Locke, E., & Latham, G. (2004). "What should do about motivation theory?". *The Academy of Management Review*.
- Mações, M. A. (2017). *Pessoas e Gestão de equipas*. Atual Editora.
- Malhotra, N. (1996). *Marketing research: an applied orientation*. Prentice Hall.
- Martinelli, S. d., & Bartholomeu, D. (2007,). *Avaliação Psicológica: Escala de motivação acadêmica: uma medida de motivação extrínseca e intrínseca*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper e Row.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- Melo, D. C., Andrade, D. F., Santos, J. N., & Limeira, P. T. (2020). Análise Ergonomica do trabalho como fator motivacional no ambiente de trabalho: Um Estudo de Revisão. *Congenti*.
- Montana, P. J. (2003). *Administração*. Saraiva.
- Moreira, A. R. (2020). *Diagnóstico de motivação em contexto*. Porto.
- Narciso, V. (2018). *Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam*.
- Neves, J. G., Caetano, A., & Ferreira, J. M. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escola Editora.
- Ng, K.-Y., Ang, L., & Chan, K.-Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 733-743.
- Nunes, S. S. (2017). *Nunes, S. S. O. (2017). A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA–Gaia (Master's thesis)*. Porto.
- Oliveira, M. T. (2015). *A nova forma de se fazer liderança: o papel do líder nas empresas atuais*.
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Joviliano, R. D. (2015). A Influência Da Liderança Na Motivação. *Revista Fafibe On-Line*, 441–450.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd Ed.)*. Sage Publications.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. ((2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida*. Lisboa,: Edições Sílabo.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Universidade Feevale.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. 2008. Manual de investigação em ciências sociais, Lisboa: Editora Gradiva
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. London: Prentice-Hall International.
- Rocha, J. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, R. A. (2012). *Estudo da Motivação e Produtividade laboral. Dissertação de Mestrado*. Lisboa.: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Röhrich , O. (2012). *Os 11 Elementos da Motivação*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Rojot, J., Vandenberghe, C., & Roussel , P. (2013). *Comportamento Organizacional. Teorias das Organizações, Motivação no Trabalho, Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Piage.
- Rollinson, D., Broadfield , A., & Edwards, D. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosário, P. S. (2005). *Motivação e Aprendizagem: uma rota de leitura*.
- Rowe, G. (2001). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 1-15.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Ltd.
- Seixas, J. M. (2015). *Motivação no Ambiente de Trabalho*. Viana do Castelo.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN,, L., & COOK, S. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Simons, T., & Enz, C. (1995). "Motivating Hotel Employees". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 20-27.
- Siu, V., Tsang , N., & Wong, S. (1997). What Motivates Hong Kong's Hotel employees?," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, . pp. Vol. 38, nº 5, pp. 44-49.
- Silva, L. A., & Santos, J. N. (2012). Concepções e praticas do trabalho e da gestão de equipes multidisciplinares. *Revista de Ciências da Administração*, 155-168.

- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, Segundo Bolonha. 4ª Edição - Pactor.
- Souza, R. D. (2011). Retenção de talentos e sua importância na gestão. Londrina.
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *RAC*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*, 162-180.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw–Hill.
- Venâncio, P. M. (2017). Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na.
- Víctor, A. d., & Bryto, K. K. (2019). A contribuição da liderança e suas estratégias motivacionais para obtenção de resultado: O caso da Microlins Castanhal-PA. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém*, 1–16.
- Vieira, C. B., Boas, A. A., Andrade, R. O., & Oliviera, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V., & Jago, A. (1995). "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation". New York: The Leadership Quarterly,.
- Vroom, VH, & Jago, AG (1995). Efeitos da situação e níveis de análise no estudo da participação do líder. *The Leadership Quarterly* , 6 (2), 169-181.
- Wargborn , C. (2008). *Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters*. Lisboa.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1994). *Administración: una perspectiva global* (No. 274 WEI).
- White, R., & Lippitt, R. (1939). *Autocracy and democracy: a experimental*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall.

## Apêndices

### Apêndice 1 Resultados das características do líder atual das empresas

| Itens do questionário                                    | Porcentagem % (Líder atual) |    |    |    |    |    |    |              |
|--|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|--------------|
|  | 1                           | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem resposta |
| 2.1 Possuir autoconfiança                                | 2                           | 1  | 2  | 9  | 18 | 30 | 36 | 2            |
| 2.2 Ter uma visão  | 1                           | 4  | 3  | 7  | 19 | 28 | 37 | 2            |
| 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados             | 1                           | 2  | 6  | 10 | 15 | 26 | 37 | 3            |
| 2.12 Definir os objetivos a alcançar                     | 2                           | 2  | 5  | 12 | 21 | 22 | 33 | 4            |
| 2.3 Ser um agente de mudança                             | 5                           | 2  | 2  | 13 | 25 | 18 | 32 | 3            |
| 2.8 Estabelecer as regras da organização                 | 3                           | 2  | 9  | 15 | 18 | 23 | 26 | 4            |
| 2.7 Definir a estrutura da organização                   | 5                           | 3  | 4  | 13 | 25 | 21 | 25 | 5            |
| 2.10 Motivar os empregados                               | 6                           | 2  | 7  | 14 | 21 | 16 | 30 | 4            |
| 2.11 Dar orientações específicas                         | 2                           | 4  | 8  | 16 | 19 | 25 | 22 | 4            |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração                          | 6                           | 4  | 8  | 12 | 19 | 19 | 28 | 4            |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados      | 2                           | 1  | 4  | 7  | 9  | 19 | 52 | 7            |
| 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos  | 2                           | 1  | 1  | 14 | 11 | 27 | 39 | 5            |
| 2.28 Encorajar a cooperação                              | 3                           | 5  | 3  | 8  | 11 | 24 | 38 | 8            |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados     | 4                           | 2  | 6  | 8  | 18 | 23 | 34 | 6            |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados     | 5                           | 4  | 5  | 10 | 18 | 18 | 37 | 3            |
| 2.29 Ser carismático                                     | 6                           | 3  | 5  | 10 | 17 | 21 | 30 | 8            |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados       | 6                           | 5  | 5  | 9  | 13 | 23 | 34 | 5            |
| 2.27 Resolver conflitos                                  | 6                           | 2  | 8  | 12 | 15 | 19 | 29 | 8            |
| 2.30 Centrado na produção                                | 2                           | 3  | 9  | 16 | 16 | 18 | 23 | 12           |
| 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados            | 6                           | 5  | 8  | 13 | 29 | 25 | 19 | 4            |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.     | 9                           | 5  | 6  | 14 | 19 | 17 | 25 | 6            |
| 2.34 Relacionamento formal com os empregados             | 9                           | 12 | 17 | 21 | 12 | 10 | 13 | 5            |
| 2.26 Papel de facilitador e comunicador                  | 4                           | 4  | 6  | 9  | 15 | 26 | 30 | 5            |
| 2.20 Enfatiza o aspecto técnico do trabalho              | 2                           | 2  | 5  | 10 | 28 | 22 | 25 | 6            |
| 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos    | 6                           | 1  | 5  | 15 | 13 | 23 | 30 | 6            |
| 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas | 4                           | 4  | 5  | 11 | 21 | 23 | 27 | 5            |
| 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal              | 6                           | 2  | 5  | 15 | 16 | 23 | 26 | 5            |

---

|   |    |    |    |    |    |    |    |   |
|---|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     | 6  | 2  | 9  | 16 | 15 | 19 | 26 | 6 |
| 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       | 5  | 4  | 8  | 15 | 22 | 22 | 22 | 4 |
| 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão | 6  | 4  | 10 | 15 | 18 | 21 | 22 | 4 |
| 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja                   | 9  | 5  | 10 | 23 | 18 | 16 | 14 | 5 |
| 2.4 Ser dominante   | 3  | 6  | 14 | 15 | 22 | 19 | 17 | 4 |
| 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          | 12 | 6  | 11 | 19 | 16 | 13 | 18 | 7 |
| 2.6 Ser controlador e monitorizar                         | 13 | 13 | 14 | 22 | 11 | 11 | 14 | 2 |

## Apêndice 2 Resultados das características do líder eficaz das empresas

| Itens do questionário                                    | Percentagem % (Líder eficaz) |   |    |    |    |    |    |              |
|--|------------------------------|---|----|----|----|----|----|--------------|
|  | 1                            | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | Sem resposta |
| 2.1 Possuir autoconfiança                                | -                            | 1 | 1  | 1  | 11 | 32 | 55 | 1            |
| 2.2 Ter uma visão  | -                            | 2 | -  | 1  | 6  | 30 | 60 | 1            |
| 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados             | 1                            | 2 | 1  | 2  | 12 | 30 | 52 | 1            |
| 2.12 Definir os objetivos a alcançar                     | 1                            | 1 | 1  | 1  | 10 | 25 | 61 | 2            |
| 2.3 Ser um agente de mudança                             | 1                            | 1 | -  | 1  | 11 | 28 | 56 | 2            |
| 2.8 Estabelecer as regras da organização                 | -                            | 3 | 2  | 6  | 22 | 22 | 43 | 2            |
| 2.7 Definir a estrutura da organização                   | -                            | 2 | 2  | 7  | 21 | 30 | 37 | 2            |
| 2.10 Motivar os empregados                               | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 22 | 71 | 1            |
| 2.11 Dar orientações específicas                         | 1                            | 1 | 1  | 5  | 12 | 31 | 47 | 2            |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração                          | -                            | 1 | -  | -  | 8  | 26 | 62 | 3            |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados      | -                            | 1 | 1  | 1  | 4  | 19 | 70 | 5            |
| 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos  | -                            | 1 | -  | 2  | 12 | 33 | 48 | 4            |
| 2.28 Encorajar a cooperação                              | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 27 | 65 | 3            |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados     | -                            | 1 | 1  | 1  | 12 | 26 | 56 | 4            |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados     | -                            | 1 | -  | 2  | 9  | 27 | 60 | 2            |
| 2.29 Ser carismático                                     | -                            | 1 | 1  | 3  | 14 | 26 | 52 | 4            |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados       | -                            | 1 | -  | 1  | 4  | 23 | 68 | 4            |
| 2.27 Resolver conflitos                                  | -                            | 1 | 1  | 1  | 8  | 29 | 59 | 2            |
| 2.30 Centrado na produção                                | -                            | 3 | 7  | 20 | 26 | 21 | 16 | 8            |
| 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados            | 1                            | 1 | 2  | 3  | 17 | 32 | 43 | 2            |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados.     | -                            | 1 | 1  | 1  | 8  | 22 | 65 | 3            |
| 2.34 Relacionamento formal com os empregados             | 7                            | 7 | 13 | 26 | 12 | 13 | 19 | 3            |
| 2.26 Papel de facilitador e comunicador                  | -                            | 1 | 1  | 1  | 7  | 29 | 58 | 4            |
| 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho               | -                            | 1 | -  | 8  | 19 | 33 | 35 | 5            |
| 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos    | -                            | 1 | 1  | 2  | 10 | 33 | 50 | 4            |
| 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas | 1                            | 1 | 1  | 5  | 16 | 33 | 43 | 2            |
| 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal              | 1                            | 1 | -  | 4  | 16 | 39 | 38 | 2            |

---

|   |    |    |    |    |    |    |    |   |
|---|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     | -  | 1  | 2  | 5  | 16 | 30 | 43 | 3 |
| 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       | 2  | 2  | 2  | 6  | 25 | 36 | 27 | 1 |
| 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão | 1  | 2  | 2  | 5  | 18 | 32 | 40 | 1 |
| 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja                   | 2  | 5  | 7  | 19 | 26 | 18 | 21 | 2 |
| 2.4 Ser dominante   | 5  | 4  | 9  | 18 | 25 | 20 | 18 | 2 |
| 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          | 11 | 11 | 14 | 21 | 15 | 14 | 11 | 4 |
| 2.6 Ser controlador e monitorizar                         | 16 | 14 | 14 | 22 | 12 | 11 | 11 | - |

# Anexos

## Anexo A Inquérito por questionário

### Liderança e motivação em contexto organizacional

A Liderança e a Motivação continuam a desenhar-se como conceitos pertinentes, por isso a necessidade do estudo. Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente **confidencial** e utilizadas unicamente para este fim.

Por favor, participe! Sem a sua colaboração este trabalho não será realizado.

A duração média de preenchimento é de **5min**.

Este trabalho encontra-se a ser desenvolvido pela Helena Costa com a orientação da Professora Adriana Oliveira e coorientação do professor Paulino Manuel Leite da Silva no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações, no Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico Porto.

Consinto que as minhas respostas a este inquérito sejam armazenadas nos servidores do IS-CAP e estou informado/a que caso tenha introduzido algum dado pessoal na resposta ao mesmo, posso exercer a qualquer momento os meus direitos de acesso, retificação, cancelamento ou oposição (direitos ARCO) consignados nos artigos 15º e seguintes do RGPD enviando uma mensagem de correio eletrónico para [gaie.edu@iscap.ipp.pt](mailto:gaie.edu@iscap.ipp.pt) ou contactando o autor do inquérito.

#### **Informação:**

O exercício dos direitos ARCO não pode conflitar com a Legislação em vigor, caso em que se aplicará sempre o preceituado na Legislação.

Pode solicitar informações sobre o tratamento dos seus dados pessoais contactando o Encarregado de Proteção de Dados do P. PORTO (DPO) através do canal de contacto disponível em <https://ipp.pt>.

Se considerar que houve ilicitude no tratamento dos seus dados pessoais pode apresentar reclamação junto da Autoridade Nacional de Controlo.

Alguma questão adicional o contacto do autor do inquérito: [helenaccostarh@hotmail.com](mailto:helenaccostarh@hotmail.com)

Muito obrigada!

### Parte I - Motivação em contexto organizacional

Numa escala de 1 a 7, descreva o grau de motivação em relação às afirmações embaixo.

- 1- Não concordo ou raras vezes
- 2 - Concordo pouquíssimas vezes
- 3 - Concordo pouco
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo muito
- 6 - Concordo muitíssimas vezes
- 7 - Concordo quase sempre ou totalmente

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sem Resposta |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| 1.1 É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira              |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.2 Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os empregados                   |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.3 É importante para si que o salário seja adequado à função                     |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.4 É essencial para si ter um trabalho seguro                                    |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.5 É importante para si ter boas condições de trabalho                           |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.6 Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado                    |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.7 É importante para si ter um trabalho interessante                             |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.8 Aprecia o sentimento de estar envolvido                                       |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.9 Valoriza uma disciplina adequada  |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.10 É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.11 Valoriza um trabalho de prestígio e status                                   |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.12 É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho                  |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.13 Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito            |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.14 É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho    |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.15 É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores        |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.16 Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho                              |   |   |   |   |   |   |   |              |
| 1.17 O seu líder tem um papel importante para a sua motivação                     |   |   |   |   |   |   |   |              |

### Parte II: Liderança em contexto organizacional

Este segundo grupo de afirmações consiste em classificar as características e comportamentos que o seu líder atual apresenta e numa segunda fase classificar os comportamentos que no seu entender são importantes para a definição do líder eficaz.

Numa escala de 1 a 7, indique a opção que melhor descreve o líder atual e o líder eficaz

- 1- Não concordo ou raras vezes
- 2 - Concordo pouquíssimas vezes
- 3 - Concordo pouco
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo muito
- 6 - Concordo muitíssimas vezes
- 7 - Concordo quase sempre ou totalmente

|  | O líder atual |   |   |   |   |   |   |              | O líder eficaz |   |   |   |   |   |   |              |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|--------------|----------------|---|---|---|---|---|---|--------------|
|  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sem resposta | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Sem resposta |
| 2.1 Possuir autoconfiança                                |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.2 Ter uma visão  |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.3 Ser um agente de mudança                             |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.4 Ser dominante  |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.5 Delegar responsabilidades aos empregados             |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.6 Ser controlador e monitorizar                        |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.7 Definir a estrutura da organização                   |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.8 Estabelecer as regras da organização                 |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.9 Ser uma fonte de inspiração                          |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.10 Motivar os empregados                               |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.11 Dar orientações específicas                         |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.12 Definir os objetivos a alcançar                     |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.13 Dar atenção personalizada aos empregados            |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.14 Preocupar-se com as necessidades dos empregados     |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.15 Tenta fazer o que a maioria deseja                  |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |
| 2.16 Apoiar os empregados na realização das suas tarefas |               |   |   |   |   |   |   |              |                |   |   |   |   |   |   |              |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.17 Consultar os empregados aquando da tomada de decisão |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.18 Deixa que os empregados tomem as suas decisões       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.19 Enfatiza o relacionamento interpessoal               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.20 Enfatiza o aspeto técnico do trabalho                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.21 Processo de decisão totalmente centralizado          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.22 Relacionamento de confiança com os subordinados      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.23 Relacionamento de respeito com os subordinados       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.24 Envolver os empregados na definição de objetivos     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.25 Envolver os empregados na preparação de decisões     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.26 Papel de facilitador e comunicador                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.27 Resolver conflitos                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.28 Encorajar a cooperação                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.29 Ser carismático                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.30 Centrado na produção                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.31 Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.32 Reconhecer os bons desempenhos dos empregados        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.33 Recompensar os bons desempenhos dos empregados       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.34 Relacionamento formal com os empregados              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Parte III - Caracterização Sociodemográfica**

Assinale com um (x) na quadricula que corresponde ao seu caso pessoal.

**3.1 Sexo**Feminino Masculino **3.2 Idade** \_\_\_\_\_**3.3 Estado Civil**Solteiro (a) Casado (a)/União de facto Divorciado (a) Viúvo (a) Sem resposta **3.4 Habilitações Literárias**1ºCiclo (4ºano) 2ºCiclo (6ºano) 3ºCiclo (9ºano ou equivalente) Ensino Secundário (12ºano) Licenciatura Bacharelato Mestrado Doutoramento Sem resposta **3.5 Há quanto tempo trabalha na organização?**

Escolha uma e uma só das seguintes opções:

Menos de 5 anos Entre 5 a 10 anos Mais de 10 anos Sem resposta 

Outro:

**3.6 Tipo de vínculo de trabalho com a organização:**

Escolha uma das seguintes respostas:

Contrato sem termo

Contrato de trabalho a termo certo

Contrato de trabalho a termo incerto

Contrato de prestação de serviços

Contrato de utilização de trabalho temporário

Sem resposta

Outro:

### 3.7 Qual o cargo hierárquico que ocupa?

Escolha uma das seguintes respostas

Supervisor/Coordernador

Diretor/ Gestor

Administrativo

Técnico Operacional

Sem resposta

Outro:

### 3.8 Dimensão da empresa

Escolha uma das seguintes respostas

Pequena

Media

Grande

Sem resposta

Outro:

### 3.9 Setor de atividade

Escolha uma das seguintes respostas

Tecnologias de informação

Indústria

Agricultura

Consultoria e outros serviços similares

Comércio e Retalho

Atividades administrativas/serviços de apoio

Banca, seguros e serviços financeiros

Saúde e serviços farmacêuticos

Hotelaria e Restauração

Imobiliário

Transportes e logística

Sem resposta

Outro: