

**Albertino Pereira
Ventura**

**A liderança como fator de motivação nos
Bombeiros Voluntários. Caso de estudo - Bombeiros
Voluntários de Tabuaço**

**Albertino Pereira
Ventura**

**A liderança como fator de motivação nos
Bombeiros Voluntários. Caso de estudo - Bombeiros
Voluntários de Tabuaço**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Emergência e Socorro, realizada sob a orientação da professora especialista Ângela Seixas e da professora doutora Carla Rodrigues.

o júri

presidente

Professor Doutor Silva Afonso

Professor Doutor Francisco Goncalves

Professora especialista Ângela Seixas

Agradecimentos

Agradeço à Professora especialista Ângela Seixas, bem como à Professora doutora Carla Rodrigues por toda a disponibilidade, paciência, dedicação, conhecimento e apoio em todo o processo formativo e na realização deste trabalho.

Aos meus verdadeiros amigos (sabem quem são), agradeço a amizade sincera, o apoio incondicional, o alento, o incitamento e a persistência que me levam a ser melhor a cada dia.

Uma palavra de grande apreço e um enorme bem-haja ao 2º Comandante Engenheiro André Rodrigues pelo empenho e dedicação, sem o contributo dele não era possível a realização deste trabalho.

Uma palavra de respeito para aos bombeiros Portugueses e em especial aos de Tabuaço pela participação ativa neste estudo, que proporcionou o referencial para uma base de dados enriquecedora.

Obrigado a todas as pessoas que contribuem para o meu sucesso e para o meu crescimento como pessoa.

palavras-chave

Liderança, Motivação, Bombeiros Voluntários, Gestão de Recursos Humanos.

resumo

A evolução da sociedade fez com que as organizações se adaptassem e assumissem a necessidade de potenciar os recursos humanos com o objetivo de conceber um ambiente harmonioso que favorecesse a eficácia e o sucesso. Assim, torna-se essencial o papel do líder no que respeita ao desenvolvimento do espírito de equipa e de compromisso com os seus liderados, proporcionando o desenvolvimento e fortalecimento da motivação intrínseca dos mesmos e da própria organização.

Em organizações com as Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários, assentes em grande parte no voluntariado, o papel do líder é ainda mais importante, pois a diversidade de bombeiros voluntários faz com que haja uma importante variedade de fatores de motivação, tendo o líder a difícil tarefa de encontrar métodos que levem os seus liderados a estar empenhados e motivados. Para o sucesso do líder, e destas organizações, é necessária a existência de respeito mútuo, o reconhecimento e a valorização do voluntariado e a preocupação com a motivação intrínseca dos liderados.

Neste sentido, foi estudada a influência da liderança na motivação intrínseca considerando como caso de estudo os Bombeiros Voluntários de Tabuaço.

A análise da motivação dos bombeiros voluntários permitiu compreender quais os fatores que mais os motivam para o exercício do voluntariado. O principal fator de motivação para fazer voluntariado identificado pelos inquiridos é a questão humanitária que está subjacente à criação dos bombeiros voluntários. O fator que menos motiva os bombeiros voluntários é o prestígio que o voluntariado lhes pode proporcionar. Uma grande maioria da amostra apontou que é essencial que o líder valorize os seus liderados, tendo o líder um papel essencial na motivação destes. Como aspeto negativo no âmbito da capacidade de liderança foi indicado pela maioria dos inquiridos a falta de capacidade de liderança dos líderes.

keywords

Leadership, Motivation, Volunteer Firefighters, Human Resource Management.

abstract

The evolution of society forced organizations to adapt and assume the need of enhanced human resources to create an harmonious environment that favors efficiency and success. So, the role of the leader to the development of team spirit and commitment to its followers becomes essential, providing the development and strengthening of their motivation and the organization itself.

In an organization like the Tabuaço Volunteer Firefighters, based largely on volunteering, the role of the leader is even more important, as the heterogeneity of volunteer firefighters creates a variety of motivating factors, with the leader facing the hard task of finding methods that lead them to be committed and motivated. For the success of the leader and of the organization, there is a need for mutual respect, recognition and appreciation of volunteering with a great concern for the intrinsic motivation of the its followers.

Therefore, the influence of leadership on the intrinsic motivation of Tabuaço Volunteer Firefighters was studied.

The analysis of the motivation of volunteer firefighters allowed to understand the most and less motivating factors in the exercise of the volunteering firefighting activities. The main motivating factor for volunteering identified are the humanitarian issues that are in the roots of the creation of volunteer firefighters. The less motivating factor identified was the prestige that volunteering activity can provide to them. The majority of the enquiries pointed out that it is essential that the leader values his followers, and it was shown that the leader plays an essential role in motivating them. As a negative aspect in the scope of leadership capacity, the majority of respondents indicated the lack of leadership capacity of the leaders.

1. Conteúdo

Lista de Siglas	xii
2. Introdução	1
3. Enquadramento Conceptual.....	3
3.1. O Conceito de Liderança.....	3
3.2. Modelos de liderança	6
3.2.1. Liderança carismática	6
3.2.2. Liderança transformacional	6
3.2.3. Liderança transaccional	7
3.3. Estilos de liderança	7
3.3.1. Estilo autoritário ou autocrata	8
3.3.2. Estilo democrático ou participativo.....	8
3.3.3. Estilo liberal ou permissiva.....	9
3.4. Consequências dos estilos de liderança.....	9
3.5. Conceitos associados à liderança.....	11
3.6. Competências na liderança.....	11
3.7. Motivação	12
3.7.1. Teorias de motivação	14
3.7.1.1. Teorias das Necessidades ou de Conteúdo.....	14
3.7.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow	15
3.7.1.1.2. Teoria dos Dois Fatores (ou Bifatorial) de Frederick Herzberg.....	16
3.7.1.1.3. Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland.....	17
3.7.1.1.4. Teoria ERG ou ERC de Clayton Alderfer.....	18
3.7.1.2. Teorias Cognitivas ou de Processo	19
3.7.1.2.1. Teoria das Expectativas de Victor Vroom.....	19
3.7.1.2.2. Teoria da Equidade de John Adams.....	20
3.7.1.3. Teoria de Resultados	21
3.7.1.3.1. Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke.....	21
4. Caso de Estudo	22
4.1. Metodologia	23
4.2. Objetivo e hipótese.....	25
4.3. Amostra e universo.....	25

4.3.1.	Caracterização sociodemográfica da amostra	26
4.4.	Instrumento metodológico	28
2.5.	Discussão de Resultados.....	29
	Conclusões	49
	Referências bibliográficas	52
	Anexos	58
	Anexo 1 – Questionário	58
	Anexo 2 – Dados obtidos no software SPSS Statistics 20.0	63

Índice de figuras

Figura 1 – Pirâmide da Teoria de Maslow (adaptado de Chiavenato, 1998).	15
Figura 2 – Enquadramento do Administrativo do Município de Tabuaço.....	23
Figura 3 – Cruzamento do género com os três principais fatores de motivação.....	33
Figura 4 – Principais fatores de motivação em função da escolaridade dos inquiridos.	34
Figura 5 – Os três principais fatores de motivação em função do tempo de serviço como bombeiro voluntário.	34
Figura 6 – Principais fatores de menor motivação para os inquiridos em função do seu género.	35
Figura 7 – Cruzamento dos três fatores menos motivantes com a escolaridade da amostra.....	36
Figura 8 – Distribuição dos três fatores menos motivantes em função do tempo de serviço.	36
Figura 9 – Cruzamento dos fatores M1 e M2 com o género dos inquiridos.....	37
Figura 10 – Distribuição dos sentimentos de felicidade e prazer no voluntariado em função da escolaridade.....	37
Figura 11 – Cruzamento dos sentimentos de felicidade e de prazer no voluntariado com o tempo de serviço.	38
Figura 12 – Cruzamento das afirmações M18 e M21 com o género da amostra.....	39
Figura 13 – Distribuição das afirmações M18 e M21 em função das habilitações literárias.....	39
Figura 14 – Cruzamento das afirmações M18 e M21 em função do tempo de serviço voluntário.....	40
Figura 15 – Cruzamento da valorização do líder ao liderado e do papel do líder na motivação intrínseca em função do género da amostra.	41
Figura 16 – Distribuição das afirmações L01 e L03 em função das habilitações literárias dos inquiridos.....	41
Figura 17 – Cruzamento das afirmações L01 e L03 com o tempo de serviço voluntário.	42
Figura 18 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com o género da amostra.....	43
Figura 19 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com as habilitações literárias dos inquiridos.	44
Figura 20 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com o tempo de serviço como bombeiro voluntário.	45
Figura 21 – Cruzamento do género com as quatro principais medidas a adotar para aumentar a motivação.	46

Figura 22 – Principais medidas para aumentar a motivação em função da escolaridade.	47
Figura 23 – Distribuição das principais medidas de motivação selecionadas em função do número de anos como bombeiro voluntário.	48

Índice de tabelas

Tabela 1 – Consequências dos estilos de liderança autoritária, democrática e liberal.	10
Tabela 2 – Percepção da influência da liderança na motivação intrínseca dos bombeiros voluntários.	30
Tabela 3 – Análise das medidas selecionadas pelos inquiridos para aumentar a sua motivação.	46

Lista de Siglas

AHBVT - Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Tabuaço

BV – Bombeiro Voluntário

CB – Corpo de Bombeiros

2. Introdução

A componente humana, a qualquer nível hierárquico, tem um papel fundamental na concretização dos objetivos traçados para cada organização. No seio dos bombeiros voluntários, esta componente enaltece-se e urge uma liderança direcionada para a motivação intrínseca dos operacionais, para que todos os propósitos sejam alcançados. Os Bombeiros Voluntários de Tabuaço contam, na presente data, com um quadro profissional de 20 elementos e um quadro voluntário de 56 elementos, perfazendo um total de 76 elementos.

O facto de ser um Corpo de Bombeiros (CB) que assenta e depende em boa parte do voluntariado, não pode ser razão para não estar preparado para enfrentar os desafios que resultam do cumprimento das missões atribuídas, em que os recursos humanos, aos vários níveis de hierarquia, são os pilares que sustentam esta organização e que permitem o alcance dos seus objetivos. Assim, torna-se essencial que existam mecanismos de motivação para todos os elementos, sendo muito importante o papel desempenhado pelos elementos que exercem funções de comando ou de chefia.

O cargo de comandante é um desafio importante ao nível do serviço dos bombeiros, sendo este um alicerce para o funcionamento pleno da organização, quer a nível da gestão de pessoas quer a nível da gestão de pessoal.

Furnham *et al.* (2009) fornece um quadro teórico que incentiva as organizações a influenciarem a motivação dos seus colaboradores. Assim, percebe-se que a liderança e a motivação são importantes em qualquer organização, tornando-se essencial desenvolver esforços no sentido de melhorar não só na gestão de pessoal, mas, sobretudo, na gestão de pessoas.

A liderança, enquanto campo de estudo, sofreu ao longo do tempo uma evolução acentuada. Muitos estudiosos defendiam que os líderes possuíam certas características (e.g. inteligência e força física), que eram imprescindíveis para o exercício da liderança. Nesta linha de pensamento tinha-se que as qualidades inerentes aos líderes eram pessoais, o que conjeturava que desde cedo era possível identificar potenciais líderes, não sendo importante a formação e o treino na aprendizagem da liderança. Outros autores que decidiram estudar a liderança afirmam que, embora inspirados por personalidades míticas no que respeita à liderança (e.g. Mahatma Gandhi e Nelson Mandela), liderar não é algo que seja apenas resultado das capacidades extraordinárias de uma só pessoa.

A liderança não pode ser encarada como uma habilidade especial do líder que o caracterize, uma vez que o seu comportamento varia conforme a situação em que se encontra e consoante os seus liderados, pois perante determinada situação o líder pode

ter muito sucesso, mas, perante outra realidade ou com um grupo de liderados distinto, pode não ter tanto sucesso (Fachada, 2014). A liderança é vista como o motor de qualquer organização, sendo que só quando todos os membros dessa organização concorrem para um bem comum é possível alcançar os objetivos organizacionais.

Para Palma (2012) deve “a liderança ser entendida como o principal responsável pela existência de «organizações», na verdadeira aceção da palavra – enquanto sistemas organizados, coordenados e orientados para o mesmo fim”. O líder, a equipa e o próprio processo de influência têm destaque na organização desempenhando um papel importante na eficácia da liderança e no sucesso organizacional. Compreender como se alcança uma liderança eficaz é importante, mas é também essencial promover o crescimento pessoal do líder e dos liderados.

A ideia de que “já se nasce líder” é um mito. Embora existam indivíduos que parecem ter nascido líderes, a verdade é que muito provavelmente aprenderam desde cedo competências que lhes permitiram influenciar os outros. Muitos líderes apontam que o seu sucesso é fruto de muito trabalho e dedicação, estando disponíveis para aprender com os erros e procurar novas ideias e estratégias. Os melhores líderes têm uma grande vontade de se desenvolver pessoalmente, apresentam flexibilidade nas suas abordagens e vontade de aproveitar todas as oportunidades de aprendizagem. Um bom líder tem, ainda, a capacidade de se auto avaliar por forma a conhecer e compreender as suas capacidades e os seus limites.

Fachada (2012) refere que a motivação das pessoas é variável, pelo que o estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmico, não havendo regras rígidas. Torna-se essencial que o estilo de liderança adotado seja o mais harmónico possível para ir de encontro às expectativas dos liderados, por forma a que todos se sintam mais motivados e, assim, seja possível alcançar os objetivos da organização.

A liderança foi estudada e entendida durante vários anos como um traço de personalidade, ou seja, a liderança dependia unicamente das características pessoais e congénitas do indivíduo. Atualmente percebe-se que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo, podendo então ser aperfeiçoada com o treino adequado. Ser um bom líder está ao alcance de todos, uns com mais facilidade e outros com um caminho mais longo a percorrer até conseguirem desenvolver as qualidades necessárias para o exercício da liderança.

Em Portugal, os Bombeiros Voluntários representam um tipo de voluntário muito específico, uma vez que as funções inerentes aos bombeiros são, em grande parte, desempenhadas por voluntários. Delicado (2002) refere que 91% do voluntariado português ligado ao socorro é representado pelo serviço executado pelos bombeiros voluntários.

A motivação da maioria dos bombeiros voluntários está na ajuda da comunidade, seguindo-se o desejo de contribuir, de estar sobre controlo e, também, pela oportunidade de combater o isolamento social (Thompson e Bono, 1993). Segundo estes autores, os bombeiros voluntários estão presentes em todo o lado e servem para contrariar dois estilos de vida da sociedade capitalista contemporânea, permitindo por um lado contrariar a incapacidade que os indivíduos têm para mudarem de forma considerável o mundo que os rodeia e por outro lado a incapacidade das pessoas controlarem a sua capacidade produtiva.

Perkins e Metz (1988) referem que os corpos de bombeiros são uma fonte preponderante de solidariedade e, ao avaliar os níveis de compromisso dos bombeiros voluntários, concluíram que a maioria tem amigos próximos em corpos de bombeiros, não há intenção de deixar a sua atividade laboral para se dedicarem unicamente aos bombeiros, e apresentam fatores motivacionais tais como o sacrifício individual em prol da equipa, a oportunidade de investimento nas capacidades próprias e a possibilidade de regularizar contactos pessoais. Clark e Wilson (1961) referem que a motivação dos bombeiros voluntários está nas recompensas de solidariedade, no espírito de sacrifício, no orgulho da organização e na interação na equipa.

Pretende-se com este estudo compreender qual o papel da liderança como fator de motivação intrínseca para os bombeiros voluntários, a fim de contribuir para uma concordância entre a liderança, a motivação e os resultados positivos nos vários níveis hierárquicos.

A metodologia utilizada na realização deste estudo foi, em primeiro lugar, uma pesquisa bibliográfica dos vários trabalhos científicos sobre as temáticas em estudo, posteriormente, a aplicação de questionários com o objetivo de interpretar o tema. Teve como finalidade fazer uma análise exploratória e descritiva da liderança e a motivação nos bombeiros que fazem parte desta associação. Este estudo contribui para um melhor conhecimento deste tema no desenvolvimento da liderança no contexto de um corpo de bombeiros voluntário inserido no interior do país.

3. Enquadramento Conceptual

3.1. O Conceito de Liderança

A liderança é tão antiga como a nossa história. Como a liderança envolve sempre criatividade, pode-se dizer que essa nossa história ficou marcada por alguns líderes que se destacaram pela sua criatividade que lhes permitiu instituir uma liderança mais eficaz. O tempo passou, mas ainda hoje se mantêm imunes a esse passar de tempo e

permanecem presentes nos dias de hoje. “Em certa medida podemos falar de liderança desde os primórdios da nossa existência como Homem e enquanto ser dominante no nosso Planeta, uma vez que desde sempre a espécie humana, tal como outras espécies animais, se organiza e vive em sociedade, das quais emanam indivíduos que se destacam como seus líderes” (Afonso, 2010).

O termo líder, referenciado há incomensuráveis anos, surge com o significado de “o primeiro – ser o exemplo ou dar o exemplo”. O termo liderança aparece uns anos mais tarde, altura em que várias investigações foram levadas a cabo e das quais surgiram diferentes perspetivas e abordagens sobre este tema (Rouco e Sarmiento, 2010). No estudo da liderança é preciso considerar todas as perspetivas dos vários autores, com o objetivo de conseguir uma visão mais abrangente (Gonçalves, 2008).

“O comportamento de um indivíduo (...) dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo partilhado” é o conceito de liderança apresentado por Hemphill e Coons (1957). A esta definição é acrescentado o conceito de influência por Rauch e Behling (1984). Para Richard e Engle (1986) a liderança se desenrola “articulando visões, incorporando valores, e criando um ambiente no qual as coisas podem ser alcançadas”. Surgem, também, conceitos de liderança em que esta é um processo à qual se atribui um propósito ao esforço de todos (Jacobs e Jacques, 1990) e no qual se cria um sentido do que as pessoas fazem, sendo a compreensão desse sentido comum que as compromete (Drath e Paulus, 1994). Schein (1992) faz uma ligação entre a liderança e a cultura organizacional, afirmando que a liderança é o “passo que vai para além da cultura (...) para começar um processo evolutivo mais adaptado”. “A liderança é a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e envolver outros para contribuírem em direção à efetividade e sucesso da organização” (House *et al.*, 1999).

Existe uma associação de liderança a vários conceitos. Hemphill e Coons (1957) associam a liderança ao conceito de dirigir, Rauch e Behling (1984) e House *et al.* (1999) associam ao conceito de influência, tendo House *et al.* (1999) acrescentado a motivação e o envolvimento. Este processo que envolve a influência, a motivação e o envolvimento tem sempre subjacente um ou vários destinatários, isto é, um ou mais liderados. A liderança só se diz eficaz quando o grupo segue o líder, sendo que é fundamental a forma “como o líder influencia os processos coletivos que determinam a performance da equipa” (Yukl, 2010). Outro conceito associado à liderança é o objetivo, referido aqui como propósito segundo Jacobs e Jacques (1990) e como a criação de um sentido segundo Drath e Paulus (1994). Jacobs e Jacques (1990) apresentaram a visão, ou seja, a definição de um objetivo a longo prazo que leva a que os liderados cumpram com a sua missão pois isto “proporciona a esperança num futuro melhor e a fé de que este será alcançado” (Yukl, 2010). Schein (1992) referiu que a liderança vai para além da cultura, tendo então a capacidade de entender quando a mudança é necessária e efetivá-la.

Assim, pode-se afirmar que existe, na liderança criativa, uma tendência para a efetividade e para o sucesso da organização (House *et al.*, 1999), subjacente a uma evolução e constante adaptação (Schein, 1992) aos três níveis: organização, líder e liderados.

Ao longo do tempo vários estudos têm surgido no âmbito da liderança, sendo este tema um dos mais estudados nas ciências sociais e na gestão de recursos humanos. Demasiada informação pode tornar a sua compreensão mais difícil, pois nem sempre as definições de uns são coincidentes com as definições de outros. Warren Benis, pioneiro do campo contemporâneo de estudos de liderança, referiu que “liderança é a capacidade de traduzir a visão para a realidade”. “A única definição de líder é alguém que tem seguidores”, mencionou Peter Drucker, pai da administração moderna. Para John C. Maxwell “um líder é alguém que conhece o caminho, corre ao longo do caminho e mostra o caminho”. Como vemos, as definições de liderança são tantas quantos os autores que a tentaram definir.

O número de definições de liderança é quase igual ao número de pessoas que tentou elaborar uma definição para este termo (Yukl, 2010). Como ponto comum nestas definições é que todas elas tendem a afirmar que a liderança é fundamental para que uma determinada organização possa atingir os objetivos definidos.

A liderança é uma influência interpessoal que é praticada numa dada situação com recurso a um processo de comunicação humana para a concretização de um ou mais objetivos (Fachada, 2012). A liderança é, então, um processo de influência segundo o qual o líder leva os seus liderados a empenharem-se para atingir os objetivos e as missões da organização.

Robbins (2005) define a liderança como um processo através do qual “um membro de um grupo ou organização influencia na escolha dos objetivos e estratégias, na organização das atividades de trabalho, na motivação das pessoas para alcançar os objetivos, no desenvolvimento de competências, na confiança, e na obtenção de apoio/cooperação interna e externa ao grupo ou organização”. Esta ideia é reforçada por Rego e Cunha (2007) que consideram que “os líderes encaram os objetivos com uma atitude ativa e não reativa, formando ideias”, alterando, assim, a maneira como as pessoas se focam no que é essencial.

Prentice (2005) refere que a liderança é “a capacidade de influenciar outros libertando o poder e o potencial dos indivíduos, e das organizações para alcançar o bem superior”. Chiavenato (2004) também suporta a teoria de que a liderança é uma interação entre pessoas onde os subordinados possuem determinadas particularidades e capacidades e um líder sabe observá-las e usá-las da melhor forma. Chiavenato (2004) refere que algumas pessoas têm certos traços de personalidade que servem para lhes reconhecer a função de líder, dizendo que só é líder quem detém esses traços específicos de personalidade, característica que os distingue dos demais.

O conceito de liderança é relativo e dinâmico, sendo necessário que o líder tenha traços de personalidade próprios e detenha uma capacidade de adaptação à realidade que lhe seja imposta a cada momento (Barracho, 2012). A teoria dos traços assume que o líder possui certas particularidades na sua personalidade que lhe permitem influenciar o comportamento dos seus liderados (Afonso, 2010).

De uma forma simples, a liderança pode ser definida como “um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (Cunha, 2016).

3.2. Modelos de liderança

Existem modelos de liderança definidos e que aqui serão brevemente apresentados: liderança carismática, liderança transformacional e liderança transacional.

3.2.1. Liderança carismática

No modelo de liderança carismático, os liderados aceitam de forma satisfatória o comportamento do líder carismático, sendo este comportamento um fator de motivação para que os seguidores aumentem o esforço para alcançar os objetivos traçados (House, 1977). As cinco principais características dos líderes carismáticos são apresentadas por Robbins (2005): visão, disponibilidade para assumir riscos, sensibilidade às limitações, consideram as necessidades dos liderados e adotam comportamentos não convencionais e inovadores.

As organizações devem ter líderes capazes de assumir uma atitude de compromisso e de motivação. Quando se exige autoconfiança, desafios, uma certa tensão e elevado grau de envolvimento, esta liderança é reconhecida e, assim, o líder revela as suas convicções e o seu carácter exemplar (Woodruffe, 1998).

3.2.2. Liderança transformacional

Downton (1973) foi o primeiro a mencionar o termo “liderança transformacional”. Este modelo de liderança baseia-se na permutação de propósitos onde se aumentam as aspirações dos liderados (Bryman, 2004). Na liderança transformacional não só o líder influencia os seus seguidores, mas é também ele influenciado por estes (Bergamini, 2005).

Quando o líder cria as condições necessárias para o desenvolvimento do potencial dos seus liderados num ambiente otimista, se compromete com estes e colmata todas as

suas necessidades, estamos perante uma liderança transformacional (Smith, 2005). Leonardo (2009) vai ao encontro de Smith (2005) e define a liderança transformacional como um “processo que motiva os seguidores, apelando às ideias e valores morais elevados”. Borges (2013) descreve que “a liderança transformacional pauta-se por valores como a honestidade, a responsabilidade, a liberdade, a confiança, a lealdade, o respeito e a justiça”.

Existe muitas vezes a confusão entre a liderança carismática e a liderança transformacional. Em ambos os modelos de liderança existe uma ativação de emoções vigorosas nos liderados. No entanto, os líderes transformacionais são como mentores e professores para os seus seguidores enquanto que os líderes carismáticos têm tendência para criar reações completamente opostas de amor e ódio. Os líderes transformacionais são mais comuns enquanto que os líderes carismáticos são mais raros nos seios das organizações (Cunha *et al.*, 2014).

3.2.3. Liderança transacional

A liderança transacional é característica de organizações onde prevalece o respeito pelas regras e pela hierarquia, com menor grau de flexibilidade (Almeida, 1999), sendo que “a liderança transacional assenta na autoridade burocrática ou na legitimidade interna conferida pela organização” (Leonardo, 2009). Na liderança transacional, o líder direciona esforços para a concretização de tarefas em harmonia com os seus liderados, havendo reforço positivo (recompensas) ou reforço negativo (penas) que condicionam o seu desempenho dentro das organizações. Neste tipo de liderança é indicado o que se espera do desempenho dos seguidores e os objetivos a atingir, havendo um controlo sobre as suas ações para que seja possível propor melhorias sempre que necessário (Smith, 2005).

Na organização em estudo, os Bombeiros Voluntários de Tabuaço, existe a necessidade de uma complementaridade entre modelos de liderança, predominando a liderança transformacional. No entanto, em casos excecionais é necessário adotar um modelo de liderança transacional.

3.3. Estilos de liderança

Com o passar do tempo foram surgindo vários estilos de liderança, passando de um estilo de liderança único para “um padrão de comportamento visível no líder que se

traduzisse num melhor desempenho em todas as situações, para uma multiplicidade de estilos, tendo em conta a situação, as características dos liderados, o impacto e os resultados a obter” (Figueiredo, 2012).

A liderança é considerada efetiva quando é aceite pelos liderados, não sendo apenas dependente do comportamento do líder, mas da sua adaptação ao ambiente onde desempenha esses comportamentos. A evolução e adequação do estilo de liderança tem um forte impacto nas organizações, sendo que as mais bem-sucedidas serão as que melhor desenvolverem a liderança no seu seio.

Existem vários estilos de liderança, pelo que neste trabalho se optou por abordar três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal, com base no estudo desenvolvido por Lewin *et al.* (1939).

3.3.1. Estilo autoritário ou autocrata

Na liderança autoritária, o líder assume o poder absoluto sobre os liderados com total autoridade e responsabilidade: “eu sou o poder”. Os procedimentos são todos determinados pelo líder, sem consultar os seus subordinados. Os elementos do grupo são escolhidos pelo líder, tendo cada um as tarefas fixadas por este, bem como a forma de as concretizar sem alterar nada do que foi definido. À medida que o trabalho se vai desenvolvendo, os procedimentos e as técnicas são ajustadas, sendo incertos os objetivos a atingir. A produtividade é elevada apesar das tarefas não serem realizadas de forma satisfatória, pois os liderados não têm oportunidade de tomar a iniciativa, sendo este tipo de liderança causador de conflitos, de frustração, de atitudes de agressividade e submissão e de desinteresse. Neste tipo de liderança, o líder mantém distância dos liderados, embora não revele hostilidade. As críticas positivas e negativas são feitas diretamente à pessoa.

3.3.2. Estilo democrático ou participativo

Na liderança democrática, o líder é cooperativo, assume e distribui a autoridade e atua com base na descentralização: “o grupo é o poder”. A programação do trabalho, a distribuição das tarefas e a tomada de decisão são feitas coletivamente, sendo que o líder assume uma atitude de apoio, integrando-se no grupo e fazendo sugestões sem se impor. Os objetivos são apresentados ao grupo previamente com alternativas de escolha e de ação. Um bom líder democrático é capaz de perceber o que se está a passar no grupo e de tomar as atitudes necessárias para ultrapassar possíveis dificuldades. O líder

é objetivo nas apreciações que faz dos liderados, fazendo com que a produtividade seja boa devido à maior satisfação e criatividade no desempenho das funções, a uma maior intervenção pessoal e a uma maior entreaajuda entre os elementos do grupo.

3.3.3. Estilo liberal ou permissiva

No estilo liberal, o líder não assume responsabilidade, deixando as decisões para o grupo: “o poder são os outros”. A divisão de tarefas, a definição de procedimentos e a tomada de decisão é feita individualmente ou pelo grupo, sendo que o líder só intervém se for solicitado. A deteção dos problemas é feita pelo grupo, que discute as soluções e toma as decisões com completa liberdade de atuação. O líder liberal tem para si que o seu principal papel é a manutenção do que já foi conseguido, não dando ordens, não traçando objetivos, não orientando os liderados nem comentando sobre as atividades do grupo. Quando o grupo não tem capacidade de auto-organização com desempenho das tarefas pouco satisfatório podem ocorrer discussões frequentemente.

3.4. Consequências dos estilos de liderança

A liderança autoritária não é sinónimo de ditadura nem de realização pessoal à custa dos liderados. A liderança democrática não quer dizer que o grupo pode decidir tudo por votação. A liderança liberal não significa ausência de liderança ou abandono do grupo. Cada estilo de liderança tem as suas consequências que são demonstradas sucintamente na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.. – Consequências dos estilos de liderança autoritária, democrática e liberal.**

Liderança autoritária	Liderança democrática	Liderança liberal
-----------------------	-----------------------	-------------------

Clima de grupo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tensão e frustração; ➤ Agressividade; ➤ Ausência de espontaneidade e iniciativa; ➤ Falta de amizade; ➤ Gostam do que fazem, mas não revelam satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima de satisfação; ➤ Amizade entre os vários elementos do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certo individualismo agressivo; ➤ Pouco respeito pelo líder; ➤ Existe simpatia.
Desenvolvimento do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Só na presença do líder; ➤ Sem o líder, os grupos produzem pouco e tendem a expandir os sentimentos reprimidos indisciplinadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ritmo suave e seguro, mesmo sem a presença do líder; ➤ Comunicações espontâneas, francas e cordiais entre o líder e os liderados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sem orientação, ao acaso com oscilações; ➤ Perde-se muito tempo com discussões; ➤ Problemas pessoais mais importantes que os relacionados com o trabalho.
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grupo que produz maior quantidade de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grupo que apresenta maior qualidade de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atividade intensa, mas produção não satisfatória.

3.5. Conceitos associados à liderança

Os conceitos mais associados à liderança são o poder e a autoridade. Além destes dois conceitos, outro conceito que é aceitável ser associado à liderança, com base nas várias definições de liderança aqui apresentadas, é a influência.

A liderança pode ser compreendida como uma forma de exercício do poder. O poder é “a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos, ou seja, de determinar o comportamento do homem”, e a autoridade é a forma legítima para exercer esse poder, ou seja, o poder é legitimamente conferido ao líder e aceite pelos liderados (Bobbio *et al.*, 2010).

A autoridade “é o direito de decidir, de dirigir os outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização” (Teixeira, 2011). Os que ocupam os cargos de autoridade podem conduzir outras pessoas a fazer determinada coisa devido ao poder que detêm (Kouzes e Posner, 1997). Opinião contrária é apresentada por Barracho e Martins (2010), que descrevem uma maior proximidade entre a liderança e a autoridade do que entre a liderança e o poder, ao afirmar que “A autoridade refere-se ao poder no sentido em que ela se exerce no quadro de uma legitimidade e, nestas condições, torna-se um poder legítimo que confere um direito, que é o de exercer um controlo sobre o(s) outro(s), em determinada(s) circunstância(s) e, por regra, é aceite por todos”.

As opiniões divergem no sentido em que uns autores defendem que a autoridade é mais importante que o poder, havendo outros autores a defender o oposto. Há quem defenda que ambos os conceitos são equivalentes em termos de importância para a liderança e há quem os identifique como realidades diferentes.

3.6. Competências na liderança

Nas últimas décadas tem-se assistido a várias mudanças consideráveis no que respeita ao papel da liderança nas organizações, aprimorando o tratamento dos colaboradores de forma adequada, prestando-lhes o apoio e o alento necessário para obter o seu melhor. Torna-se importante definir as competências na liderança para que o padrão de comportamento do líder seja o mais eficaz possível junto dos seus liderados, contribuindo assim para o sucesso profissional individual e coletivo.

O líder tem a função de conceber e conservar um ambiente que leve os seus liderados a participar ativamente nos objetivos definidos. Para este bom relacionamento

entre o líder e os liderados é necessário que haja conhecimento mútuo, respeito e confiança. O líder deve avaliar a competência, a motivação e o empenhamento dos seus subordinados de forma eximia, para que possa antecipar e aplicar as ações mais adequadas de liderança em cada momento (Vieira, 2002).

Figueiredo (2012), no seguimento do idealizado por Vieira (2002) e Rego e Cunha (2007), refere que um líder deve ter comportamentos que sejam aceites pelos subordinados, sendo este o fator essencial para o sucesso no trabalho. Assim, um líder deve possuir uma liderança emocional (gestão de emoções próprias e dos outros), uma liderança competente (ser competente e liderar por exemplo), uma liderança assente na delegação e descentralização (responsabilizar os elementos individualmente, apoiar e supervisionar), uma liderança justa e honesta (atuar de acordo com princípios e valores aceites), uma liderança mobilizadora e motivadora (estimular trabalho em equipa, promover a coesão e ajudar na melhoria do desempenho individual e coletivo) e uma liderança ativa e assertiva (presença do líder e adoção de comportamento assertivo).

Os líderes que têm comportamentos baseados nos seus valores estimulam uma maior positividade nos liderados (Avolio e Gardner, 2005). Outros autores referem que o líder deve servir os outros antes de se servir a si próprio, ou seja, o líder deve satisfazer primeiramente as necessidades dos seus subordinados para que haja uma maior satisfação e um desenvolvimento pessoal (Linden *et al.*, 2008).

3.7. Motivação

A origem etimológica da palavra motivação vem do latim de *movere* e tem subjacente um impulso que leva o ser humano à ação. Este impulso pode surgir de forma exterior ao ser humano ou de forma interior, podendo então ser considerados dois tipos de motivação, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca, respetivamente. Os prémios são fatores de motivação extrínseca, mas “não são apenas recompensas tangíveis, mas também ameaças, prazos, diretivas, avaliações pressionantes e objetivos impostos” (Ryan e Deci, 2000). Por outro lado, a motivação intrínseca tem por base um impulso interno em que o ser humano se foca na satisfação e no prazer de uma determinada ação, sem contabilizar as consequências externas, sendo “interessante, envolvente, excitante, satisfatório ou pessoalmente desafiante” (Amabile, 1997).

Um dos conceitos mais estudados nas ciências sociais e, também, nas áreas da gestão de recursos humanos e da gestão das organizações é a motivação. Este estudo tem a finalidade de explicar quais as razões que levam o ser humano a ter uma determinada atitude perante cada situação. Para compreender o comportamento humano é essencial conhecer a sua motivação (Chiavenato, 2005). A motivação é um conjunto de

fatores intrínsecos e pessoais que condicionam o comportamento humano, fazendo com que haja um processo de comprometimento e de realização da ação (Montserrat, 2006).

“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, mas é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos que afetam a maneira de encarar a vida pessoal e profissional” (Bilhim, 2006). As necessidades dos indivíduos aqui mencionadas fazem parte das teorias clássicas da motivação que serão abordadas no ponto seguinte.

Existem vários estudos nas organizações que tentam compreender quais as razões da motivação/desmotivação no trabalho, assim as suas consequências, ou seja, onde estão os problemas, como e quando aparecem e como podem ser solucionados eficazmente. Assim, torna-se essencial, para uma melhor compreensão do que está na origem da desmotivação organizacional o estudo da gestão de recursos humanos, dos conceitos de motivação, dos processos e das teorias motivacionais.

Para Cunha *et al.* (2007), a gestão da motivação assenta em dois tipos de sistemas: o sistema de trabalho e o sistema de recompensas. Esta definição pode contribuir para a compreensão da divisão entre fatores intrínsecos e fatores extrínsecos.

“A motivação é um campo teórico transversal a todas as correntes psicológicas, e sobre ela converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional” (Neves, 1998). A motivação tem sido muito estudada na psicologia profissional, educacional e mesmo clínica, sendo um dos conceitos essenciais no diagnóstico organizacional (Ferreira e Martinez, 2008).

Chiavenato (1994) define a motivação como um processo no qual existe um determinado comportamento do indivíduo com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais e, também, alcançar os seus próprios objetivos. Esta ideia vai ao encontro de que na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que leva a uma tensão para agir. Para satisfazer e reduzir a tensão, o indivíduo adota um comportamento que lhe permita alcançar o(s) objetivo(s) traçado(s) (Robbins, 2005).

“As organizações centradas nos trabalhadores não destacam a remuneração salarial como fator primário de motivação (motivação extrínseca), preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipa, do desafio e da realização” (Montserrat, 2006). Proporcionar constantes oportunidades aos trabalhadores para que se possam sentir bem nas conquistas é um fator de convergência entre eles, o que se traduz em reais valores para as organizações. “A motivação intrínseca refere-se a comportamentos de trabalhos estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si suscita naquele que o executa. Ou seja, a organização dos sistemas de trabalho é determinante para o aparecimento e desenvolvimento de motivação intrínseca” (Afonso, 2010). Mitchell (1982) defende que os indivíduos são motivados

simultaneamente por fatores intrínsecos e extrínsecos, desde que estes fatores se enquadrem nas suas perceções de satisfação.

Em suma, pode-se afirmar que nem sempre é fácil distinguir a motivação intrínseca da motivação extrínseca apenas a observar o comportamento. Quando a razão vem do interior da pessoa (motivação intrínseca), esta vai de encontro à satisfação das necessidades fundamentais e favorece a atração pela própria atividade. A motivação é considerada extrínseca quando resulta de ações exteriores como compensações ou recompensas.

3.7.1. Teorias de motivação

No período da Revolução Industrial surgem os primeiros estudos sobre as teorias da motivação, tendo vindo ao longo dos anos a serem estudadas por vários autores, com o intuito de aprimorar a motivação dos trabalhadores.

Vários estudos, alguns deles referidos anteriormente, mostram que a motivação é uma tendência natural do indivíduo para que, em cada momento da sua vida, as suas necessidades atinjam o nível de motivação adequado. Mitchell (1982), refere que várias são as teorias que tentam explicar a motivação com um propósito comum que é o de prever o comportamento, embora dando diferentes razões para essa necessidade.

Bilhim (2004) divide as teorias motivacionais em duas grandes épocas. A primeira época onde se englobam as teorias das necessidades ou de conteúdo, designada por época das teorias clássicas e a segunda época, a das teorias contemporâneas, que abrangem as teorias cognitivas ou de processo.

No que respeita à época das teorias clássicas, irão ser apresentadas, entre as várias teorias que existem, as teorias de Maslow, de Herzberg, de McClelland e de Alderfer. McClelland e Alderfer, apesar de possuírem uma linha de estudos de origem clássica, apresentam uma visão contemporânea. Da panóplia de defensores da corrente contemporânea, irão aqui ser apresentadas as teorias de Vroom e de Adams. No que respeita às teorias de resultados, serão enunciadas as teorias de Locke e de Skinner.

3.7.1.1. Teorias das Necessidades ou de Conteúdo

As teorias das necessidades focam-se, como próprio nome indica, nas necessidades dos indivíduos, sendo também designadas por teorias de conteúdo. Estas teorias têm como objetivo compreender os fatores intrínsecos dos indivíduos, procurando identificar o que leva às necessidades internas, como é que estas atuam no indivíduo para que este tenha um determinado comportamento com o propósito de atingir a sua satisfação.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria dos Dois Fatores (ou Bifatorial) de Frederick Herzberg, a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland e a Teoria ERG (ou ERC) de Clayton Alderfer são teorias das necessidades bem conhecidas na área das ciências sociais e na área de gestão de recursos humanos e serão aqui apresentadas.

3.7.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

A Teoria de Maslow, concebida em 1954, é, talvez, a teoria de motivação mais conhecida. Esta teoria refere que o ser humano é motivado através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, sendo que uma necessidade de nível superior só é satisfeita quando a necessidade do nível inferior a este é satisfeita.

Para Chiavenato (2005), a motivação humana é complexa mas pode ser compreendida pela Pirâmide de Maslow (Figura 1), onde se encontram definidos cinco níveis de necessidades, os dois níveis inferiores de necessidades primárias e os três níveis superiores de necessidades secundárias. “Esta diferenciação tem por base a premissa que as necessidades primárias são satisfeitas quase sempre por factores extrínsecos, ao passo que as de nível superior são satisfeitas internamente” (Duarte, 2008).

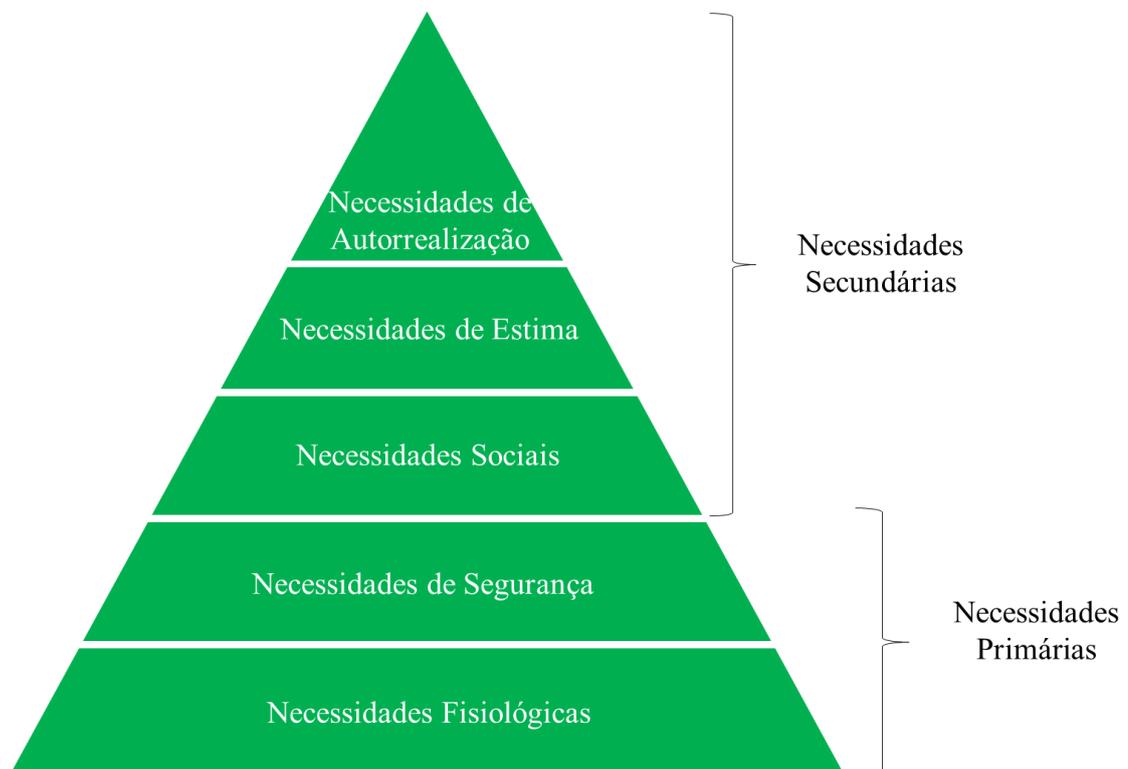


Figura 1 – Pirâmide da Teoria de Maslow (adaptado de Chiavenato, 1998).

Os cinco níveis de necessidades apresentados por Maslow são:

- Necessidades fisiológicas – estas são as primeiras necessidades, consideradas como as necessidades básicas, que devem ser satisfeitas, pois estão ligadas à condição humana (e.g. respirar, comer, dormir, beber);
- Necessidades de segurança – têm como objetivo garantir a estabilidade do indivíduo, procurando evitar os riscos contra a sua integridade física ou psicológica;
- Necessidades sociais – é o resultado da satisfação das duas necessidades anteriores (e.g. aceitação social, amor e amizade);
- Necessidades de estima – necessidade de ser útil à sociedade, através do respeito, autonomia, realização, estatuto social, reconhecimento e atenção;
- Necessidades de autorrealização – esta é a necessidade do topo da pirâmide, o que significa que só é atingida quando todas as outras necessidades estão satisfeitas, obtendo-se aqui o crescimento pessoal.

Nas organizações, as necessidades fisiológicas podem ser suprimidas através do pagamento do salário, as necessidades de segurança através da criação de um ambiente de trabalho agradável para todos e as necessidades sociais através da aposta no trabalho em equipa. Um líder de uma organização deve, no que respeita às necessidades de estima, ser exemplar na atribuição do mérito do trabalhador. Com vista à satisfação de todas estas necessidades, as organizações devem adotar algumas medidas, tais como a possibilidade de formação, a progressão na carreira e a atribuição de tarefas estimulantes.

Assim, a Teoria de Maslow confirma que existem fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo que estas necessidades quando satisfeitas ou insatisfeitas vão influenciar o comportamento e a motivação do indivíduo.

Maslow (1991) refere que as necessidades do ser humano estão organizadas hierarquicamente, começando pelas necessidades primárias (de mais urgente satisfação) até às necessidades secundárias (mais difíceis de serem satisfeitas).

3.7.1.1.2. Teoria dos Dois Fatores (ou Bifatorial) de Frederick Herzberg

Herzberg (1959) apresentou uma nova teoria para as ciências sociais, designada por Teoria de Dois Fatores ou Teoria da Motivação-Higiene, sendo que “estes dois factores, no cenário organizacional, explicam o comportamento humano e estão intimamente relacionados com a satisfação e insatisfação no trabalho, uma vez que a

presença de motivadores contribuem para a satisfação e a ausência de higiênicos leva à insatisfação” (Furnham *et al.*, 2009). “Os fatores motivacionais correspondem aos fatores intrínsecos, e os higiênicos aos fatores extrínsecos” (Mahmood *et al.*, 2011).

Bilhim (2004) afirma que para Herzberg “os fatores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos se encontram associados à insatisfação”, sendo que os fatores higiênicos dizem respeito ao contexto do trabalho e os motivacionais ao cargo, às tarefas e às atividades desempenhadas no âmbito da função na organização. As condições laborais, o estatuto, a vida pessoal, a segurança do emprego, o salário, as relações interpessoais, a supervisão e as políticas da organização foram identificados por Herzberg como fatores higiênicos. Por outro lado, o trabalho em si, o reconhecimento, a realização, a progressão na carreira, a possibilidade de valorização pessoal e a responsabilidade foram apresentados como fatores motivacionais. Bilhim (2006) considera que assim é possível promover o crescimento pessoal e a realização profissional dos indivíduos e, então, a satisfação e a motivação no trabalho, referindo ainda que quando o indivíduo se envolve na tomada de decisão no seu trabalho e o seu desempenho é alvo de um reforço positivo, a sua motivação ainda é maior.

Chiavenato (2004) refere que Herzberg baseia a sua teoria no ambiente exterior e no trabalho individual enquanto que Maslow alicerça a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas. Comparando as duas teorias, pode-se afirmar que os fatores motivacionais de Herzberg são as necessidades de estima e de autorrealização definidas por Maslow, sendo que os fatores higiênicos de Herzberg dizem respeito aos três níveis inferiores da pirâmide de Maslow. Fachada (2012) afirma que Maslow, ao contrário de Herzberg, defende que uma qualquer necessidade insatisfeita pode motivar um determinado comportamento.

Bilham (2004) apresenta várias críticas ao trabalho de Herzberg, tais como o facto de seguir uma metodologia inadequada (o sucesso é mérito do indivíduo, o fracasso é devido a fatores externos), de se tratar de uma teoria de satisfação no trabalho e não de motivação, de ignorar variáveis situacionais e de assumir que existe uma relação entre a satisfação e a produtividade, mas só permitindo a avaliação da satisfação. Pese embora as críticas à teoria de Herzberg, esta tem sido amplamente estudada no âmbito das ciências sociais e organizacionais, sendo que a maioria dos gestores a conhecem.

3.7.1.1.3. Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland

David McClelland apresentou em 1961 uma nova teoria na área das ciências sociais e organizacionais, designada por teoria das necessidades aprendidas, na qual defende que existem três tipos de necessidades: realização, poder e afiliação, obtidas

pela interação com o ambiente ao seu redor. A necessidade de realização diz respeito à procura pela excelência, à vontade do indivíduo ser bem-sucedido em relação a um determinado padrão de resultados. A necessidade de poder está relacionada com a necessidade de controlar e influenciar os outros a terem determinado comportamento. A necessidade de afiliação refere-se ao desejo de estabelecer relações interpessoais próximas e amigáveis (Ramlall, 2004).

Quando existe a atribuição de responsabilidades pessoais, onde o feedback é fortemente importante, e quando o grau de risco é intermédio, surge no indivíduo o sentimento de motivação e as suas necessidades de realização estão assim satisfeitas (McClelland, 1961). No entanto, estas funções são normalmente realizadas individualmente, apesar de com sucesso, descurando a entreaajuda e monitorização dos outros elementos. Assim, constata-se que, por norma, um bom gestor de uma organização não possui elevada necessidade de realização.

Os melhores líderes tendem a demonstrar que têm elevada necessidade de poder e pouca necessidade de afiliação, sendo a motivação pelo poder a causa da eficácia na organização, quando existe uma boa gestão sem negligenciar a componente humana e racional.

Todos os indivíduos detêm, em níveis diferentes, estes três tipos de necessidades que, em concordância com o lugar que ocupam na organização, faz variar a sua importância no desempenho das respetivas funções.

A Teoria de McClelland proporcionou a compreensão das necessidades organizacionais prioritárias que cada indivíduo possui, possibilitando a evolução de estratégias adaptadas à satisfação das necessidades individuais e à obtenção dos objetivos da organização.

3.7.1.1.4. Teoria ERG ou ERC de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer (1972) surge com uma nova teoria em alternativa à Teoria de Maslow, a teoria ERG – *Existence, Relatedness and Growth* – ou em português, ERC – Existência, Relação e Crescimento. Esta teoria refere que em vez de cinco necessidades existem apenas três necessidades básicas essenciais: a existência, a relação e o crescimento, que dão o nome à teoria.

Ao contrário de Maslow, Alderfer defende que a motivação no indivíduo pode advir de mais do que uma necessidade em simultâneo, podendo as necessidades de nível superior serem estimuladas sem que as de nível inferior tenham sido satisfeitas por completo. Alderfer refere, ainda, que quando as necessidades do nível mais elevado não são satisfeitas, as necessidades de nível inferior podem ser ativadas.

As duas primeiras necessidades de Maslow (fisiológicas e de segurança) são consideradas as necessidades ligadas à existência, onde se inclui o vencimento, as condições laborais e as políticas da organização no que respeita à segurança no trabalho. As necessidades sociais e de estima são as necessidades ligadas à relação, onde o indivíduo deseja criar e manter relações interpessoais. Alderfer refere, também “as necessidades ligadas ao crescimento, onde inclui o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, e agrupa a autorrealização descrita por Maslow” (Bilhim, 2004).

Se uma necessidade não é satisfeita, o indivíduo desenvolve esforços para que a necessidade de nível inferior possa ser satisfeita, o que pode levar à frustração. Bilhim (2004) menciona que o contributo de Alderfer faz com que a Teoria das Necessidades tenha maior validade e seja mais sustentada.

3.7.1.2. Teorias Cognitivas ou de Processo

As motivações do indivíduo são diferentes assim como também existem diversos fatores que influenciam o seu comportamento num contexto organizacional. Assim, importa também referir as teorias cognitivas ou de processo para melhor compreender como é que determinado comportamento é desencadeado, dirigido e mantido, para não se olhar unicamente para as necessidades e os incentivos que estão na origem desse comportamento, como é feito nas diferentes teorias das necessidades.

A Teoria das Expectativas de Victor Vroom e a Teoria da Equidade de John Adams são as teorias cognitivas ou de processo escolhidas, da época contemporânea do estudo da motivação, para este trabalho.

3.7.1.2.1. Teoria das Expectativas de Victor Vroom

Vroom (1964) apresenta a teoria da expectativa e é uma das teorias mais estimadas para explicar a motivação (Chiavenato, 1999; Bilhim, 2006). Segundo esta teoria, cada indivíduo decide racionalmente sobre a quantidade de esforço que pretende despendar para atingir uma determinada recompensa no seu contexto organizacional. A teoria da expectativa defende que o indivíduo procura ampliar a sua satisfação ao máximo, escolhendo uma ação que permita alcançar um resultado o mais elevado possível, comparativamente aos restantes (Ferreira e Martinez, 2008).

Vroom (1964) defende a existência de elementos mentais que estimulam o comportamento, dependendo a produtividade do indivíduo de fatores básicos de motivação. Vroom (1964) refere que são três as relações que existem entre o esforço desenvolvido e o atingir dos objetivos individuais: a valência – V (engloba o desejo do indivíduo de atingir objetivos individuais com vista a várias recompensas no trabalho), a

instrumentalidade – I (o indivíduo acredita que os resultados estão associados entre si, levando-o à obtenção do resultado esperado) e a expectativa – E (relação entre o esforço e o desempenho). Assim, Vroom (1964) traduz a sua teoria escrevendo uma equação matemática, da qual resulta que a motivação (M) é resultado da multiplicação das três relações acima referidas (valência, instrumentalidade e expectativa): $M = V * I * E$.

Da equação pode-se concluir, ainda, que quando um ou mais destes três fatores assumem valores perto de zero, isto é, quando qualquer destas variáveis é muito baixa, a motivação para determinada atividade é reduzida.

Para Ferreira *et al.* (2001), esta teoria tem importância pela atração que causa no indivíduo no que respeita ao resultado e à necessidade do mesmo e pela existência de regras que possibilitam a cada um conhecer a performance individual esperada bem como os critérios de avaliação de desempenho.

Certal (2010) menciona que a Teoria das Expectativas de Vroom proporciona aos gestores de organizações várias formas de motivar os seus colaboradores.

3.7.1.2.2. Teoria da Equidade de John Adams

A Teoria da Equidade de John Adams (1965) é, também, uma abordagem cognitiva à motivação que engloba as percepções de cada indivíduo no que respeita ao seu trabalho. Para Adams, o esforço no trabalho do indivíduo advém da sua comparação com o esforço empregue por indivíduos de referência. Esta teoria sugere que a motivação dos indivíduos está subjacente a um desejo de justiça no contexto organizacional (Mitchell, 1982). A Teoria da Equidade tem como objetivo uma análise das relações sociais de troca e dos processos de comparação social que podem estar presentes dentro das organizações (Cunha *et al.*, 2007).

Nesta teoria é destacada a percepção de cada indivíduo perante a equidade e a justiça no contexto laboral, analisando o contributo dado (e.g. esforço, empenho, experiência, formação e tempo) e a recompensa recebida (e.g. vencimento, estatuto, oportunidades, progressão na carreira) e comparando-se com os seus semelhantes.

Adams (1965) menciona que são importantes a razoabilidade e a justiça na relação laboral do indivíduo com a sua organização, pois caso não se verifiquem, este pode diminuir o seu contributo, exigir recompensas maiores, modificar as suas referências de comparação e, até, mudar a sua situação laboral.

3.7.1.3. Teoria de Resultados

Para compreender a motivação individual numa situação laboral, é preciso ter um objetivo a atingir, sendo que “as teorias de resultado têm a pretensão de encontrar respostas para entender o comportamento motivacional das pessoas, em contexto organizacional, e controlar, desta forma, os fatores que mais contribuem para predizer o desenvolvimento profissional” (Ferreira *et al.*, 2001).

3.7.1.3.1. Teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke

Locke (1966) defende que o definir de um objetivo é a maior fonte de motivação para qualquer trabalho. Na área das ciências sociais esta ideia é amplamente aceite, sendo que toda a atividade humana é norteadada por objetivos. Para Locke, a definição de objetivos específicos é um fator que melhora substancialmente o desempenho, tendo em conta que quanto mais desafiante for, maior será a entrega para superar. Locke refere, ainda, que quem tem objetivos definidos se empenha mais na realização de uma qualquer tarefa, em comparação com os que não têm os objetivos definidos, sendo que o *feedback* assume aqui um papel essencial no aumento da motivação e na autorrealização do indivíduo.

Em diferentes contextos sociais (e.g. educação, desporto, negócios e gestão) têm surgido efeitos bastante benéficos por se definirem objetivos para os indivíduos. Esta é uma ideia transversal a todas as organizações, sendo que no caso concreto dos bombeiros voluntários existe no início do ano a definição dos objetivos a atingir nesse mesmo ano. A definição de objetivos leva a níveis de desempenho superiores e a proposta de objetivos difíceis influencia o desempenho de forma positiva: “Para estimular a motivação e obter níveis de desempenhos elevados, os objetivos fixados devem ser tanto específicos quanto difíceis (mas não impossíveis) de atingir” (Daniel e Metcalf, 2005).

4. Caso de Estudo

Um grupo de jovens impulsionados pelo espírito de ajuda e de proteção de pessoas e bens da sua terra, fundaram a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Tabuaço (AHBVT) em 1932, na altura designada por Corporação dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço. A 3 de março, a Comissão Administrativa que geria os destinos da Câmara Municipal de Tabuaço deliberou aceitar este pedido de fundação da AHBVT. Embora a situação apenas se tenha legalizado em 1932, os registos das inscrições e das datas existentes nas bombas manuais remetem para 1887.

Integrado nesta AHBVT existe um Corpo de Bombeiros com 76 elementos a desempenhar todo o tipo de atividade (3 elementos de comando e 73 elementos no quadro ativo), tendo uma escola de estagiários no momento com 18 elementos e uma escola de infantes e cadetes (6 aos 16 anos) com 35 elementos. Além da atividade operacional, esta AHBVT possui uma fanfarra composta por 20 elementos e, também, uma secção desportiva.

O CB de Tabuaço serve em primeira intervenção o município de Tabuaço. O Município de Tabuaço está localizado na região norte de Portugal (NUT II), sub-região Douro (NUT III), integrando o distrito de Viseu. Este município tem uma área total de 133,86 km² e é composto por 13 freguesias: Adorigo; Arcos; Barcos e Santa Leocádia; Chavães; Desejosa; Granja do Tedo; Longa; Pinheiros e Vale de Figueira; Sendim; Tabuaço; Távora e Pereiro; Valença do Douro. O concelho de Tabuaço é limitado a norte pelo concelho de Sabrosa, a este por São João da Pesqueira, a sueste por Sernancelhe, a sudoeste por Moimenta da Beira e a oeste por Armamar (Figura 2). A população, apurada pelos últimos censos de 2011, totalizava os 6350 habitantes, o que conduz a uma densidade populacional de 47,4 habitantes por km².

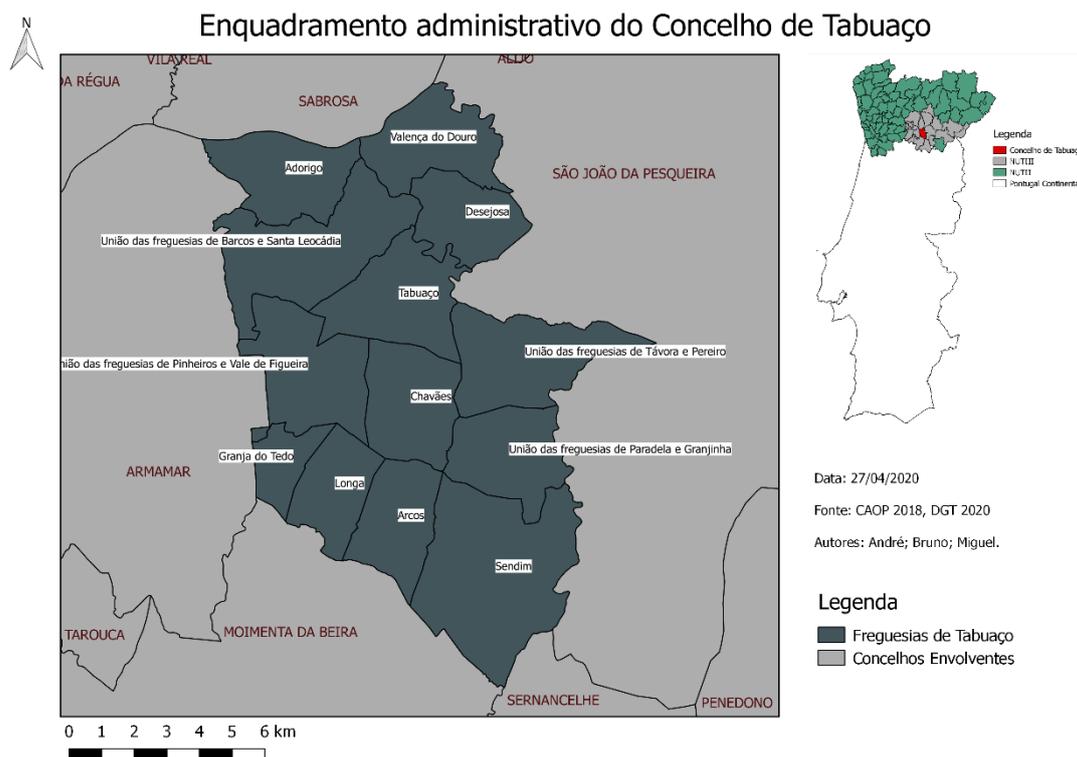


Figura 2 – Enquadramento do Administrativo do Município de Tabuaço.

4.1. Metodologia

Este estudo tem como objetivo providenciar uma análise descritiva e exploratória dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço, tendo como alicerces a liderança e a motivação. Assim, torna-se importante saber de que forma a liderança pode influenciar a motivação intrínseca dos bombeiros voluntários, por forma a responder à questão subjacente no título deste trabalho: Qual o papel da liderança como fator de motivação intrínseca nos Bombeiros Voluntários?

A metodologia utilizada baseou-se na aplicação de questionários, em que num universo de 76 elementos foram inquiridos 58 permitindo a construção de uma base de dados significativa perante o problema em estudo.

Pretende-se aprofundar o conhecimento científico das temáticas da liderança e da motivação no seio dos bombeiros, que são temas pouco aprofundados na literatura. A compreensão da influência da liderança na motivação dos operacionais é particularmente importante para a gestão da organização em estudo.

A metodologia é um conjunto de métodos e técnicas que orientam um determinado estudo. O presente estudo procura fazer uma análise rigorosa de um caso particular, que é o da influência da liderança na motivação intrínseca nos Bombeiros Voluntários. Deste modo, recorre-se à utilização de técnicas quantitativas, analisando-se características e opiniões de uma problemática relativa a uma população, através de diversos pontos de

vista (Quivy e Campenhoudt, 2005). Para Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica que tem em conta uma situação atual dentro da realidade, principalmente quando os limites e o contexto dessa situação não estão bem definidos, servindo assim para compreender as relações entre os conceitos em estudo, neste caso são os conceitos de liderança e de motivação.

Uma das estratégias de investigação é o estudo de um caso, que é um método que contempla diversas formas de abordagem. Neste caso, o investigador pode considerar todas as estratégias e utilizar aquela que mais se adequar à realização do seu trabalho. Quando o investigador não consegue controlar os comportamentos relevantes do objeto em estudo pode incluir o questionário como técnica de investigação. Este método permite ainda esclarecer acerca de uma decisão: quais os motivos, como foi implementada e quais os resultados que produz. Esta técnica é uma investigação empírica que trata um fenómeno social contemporâneo dentro do seu ambiente, sobretudo quando as fronteiras entre esse fenómeno e o seu contexto não são bem definidas (Yin, 2009).

Yin (2009) menciona que existem limitações no método de pesquisa com base no estudo de caso (e.g. falta de rigor com as visões tendenciosas dos investigadores, falta de apoio para que os investigadores possam fazer generalizações científicas e a demora associada a este tipo de investigação).

Também Marques (2016) estuda a motivação para o voluntariado através de inquéritos onde aborda a caracterização sociodemográfica e as características específicas de voluntariado. Comparando este estudo com o que aqui é apresentado, verifica-se que o universo em estudo é diferente, tanto em número como em habilitações literárias, pois no caso dos bombeiros voluntários pode-se encontrar uma panóplia de habilitações literárias, enquanto que no estudo apresentado por Marques (2016) toda a amostra possui, pelo menos, o 12.º ano de escolaridade.

O voluntariado no seio dos bombeiros tem implícito o risco a que se está sujeito em determinadas ocorrências bem como a questão de muitas vezes se ter a vida de outras pessoas nas “suas mãos”, pelo que deve ser encarado como um caso particular de voluntariado. Os bombeiros voluntários colocam em risco a sua própria vida e disponibilizam o seu tempo por uma causa inegavelmente altruísta. Assim, importa abordar a motivação intrínseca dos bombeiros voluntários de uma forma distinta daquela que é utilizada nos casos gerais de voluntariado, pelas razões anteriormente mencionadas. Importa, ainda, perceber qual a influência da liderança na motivação intrínseca tendo em conta que se trata de uma estrutura hierarquizada, tendo o líder um papel fundamental na motivação dos seus liderados. Marques (2016) refere a escassez de investigações publicadas na área do estudo da motivação para o voluntariado.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, verificou-se que o estudo da liderança e da motivação nos bombeiros voluntários é, também, um tema pouco

abordado, existindo pouca informação que trate este assunto num Corpo de Bombeiros em específico. Tendo em conta a escassez de informação neste tema específico, pode-se afirmar que este trabalho que aqui se apresenta é uma investigação exploratória. Yin (2009) considera um estudo de caso exploratório aquele que aborda um assunto em que existem poucas informações ou abordagens pouco definidas sobre o mesmo.

4.2. Objetivo e hipótese

O objetivo principal deste trabalho é perceber qual a influência na liderança na motivação intrínseca dos bombeiros voluntários, fazendo uma reflexão sobre o efeito dos diferentes tipos de comportamento do líder na motivação dos seus liderados. Se a liderança influencia a motivação dos bombeiros voluntários, torna-se importante perceber de que modo isso acontece.

De acordo com este objetivo principal, podem ser definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) descrever como se processa a liderança na organização, caracterizando os líderes;
- 2) perceber se os comportamentos dos líderes influenciam a motivação;
- 3) explicar de que forma a liderança formal e/ou informal tem influência na motivação dos liderados;
- 4) explicar qual a influência do líder na motivação dos bombeiros voluntários.

No seguimento da questão subjacente ao tema que foi anteriormente apresentada, “Qual o papel da liderança como fator de motivação intrínseca nos Bombeiros Voluntários?”, podem ser formuladas 3 hipóteses entre as variáveis consideradas:

- 1) o estilo de liderança influencia a motivação intrínseca dos bombeiros voluntários;
- 2) os liderados totalmente motivados são os que reconhecem ter um líder competente;
- 3) a dimensão da liderança que mais explica a motivação é o fator situacional.

4.3. Amostra e universo

Esta análise da influência da liderança na motivação intrínseca dos bombeiros voluntários tem como população alvo os elementos do quadro de comando e do quadro ativo dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço. Num universo de 76 elementos, foram inquiridos 58 elementos, ou seja, cerca de 76%.

4.3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra integra cerca de 67% de elementos do sexo masculino e cerca de 33% do sexo feminino (Gráfico 1).

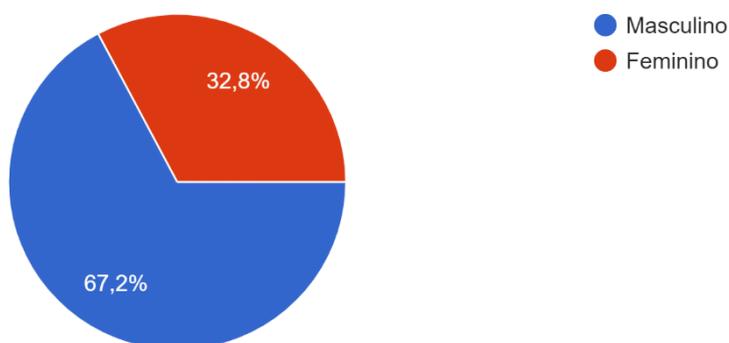


Gráfico 1 – Distribuição da amostra em função do género.

Quanto ao estado civil (Gráfico 2), 48,3% dos elementos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, 43,1% são solteiros, 5,2% apresentam o estado civil de divorciado e 3,4% são viúvos. Verificamos aqui o que foi apresentado por Delicado (2002), em que a maioria dos bombeiros voluntários são solteiros, casados ou vivem em união de facto.

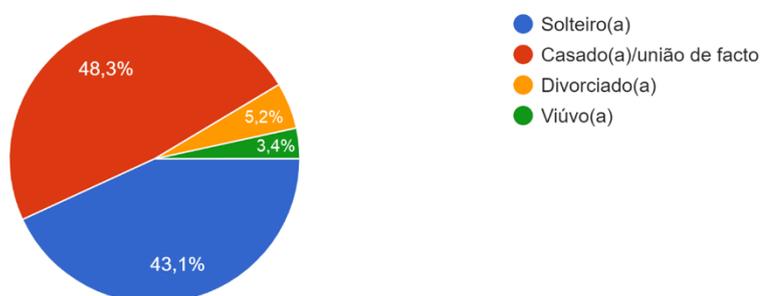


Gráfico 2 – Representação dos inquiridos em função do estado civil.

No que respeita ao nível de habilitações literárias (Gráfico 3), a maioria dos inquiridos possui o 12.º ano de escolaridade (43,1%), 19% da amostra tem o 3.º ciclo, 17,2% dos inquiridos são licenciados, 12,1% da amostra tem o 2.º ciclo, 6,9% dos inquiridos possui o 1.º ciclo e apenas um dos inquiridos (1,7%) possui mestrado. Comparando estes resultados com os obtidos por Delicado (2002) é interessante verificar que a maioria dos inquiridos tem, no mínimo, o ensino secundário, enquanto que à época predominava o ensino até ao 3.º ciclo.

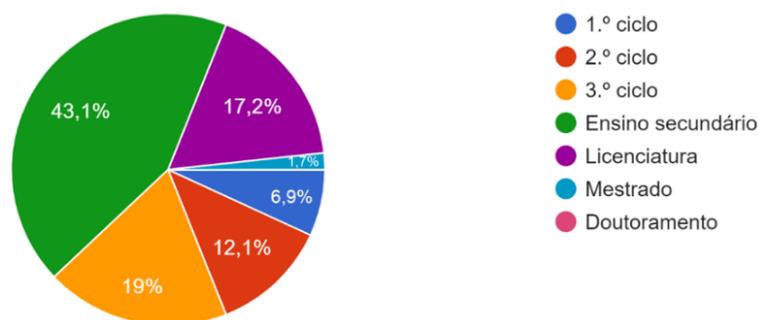


Gráfico 3 – Distribuição da amostra em função do nível de escolaridade.

No que respeita à situação laboral atual (Gráfico 4), uma esmagadora maioria (81%) encontra-se a trabalhar por conta de outrem, 10,3% dos inquiridos são estudantes, 6,8% da amostra está desempregada (3,4% já trabalhou antes e 3,4% está à procura do 1.º emprego) e um dos inquiridos (1,7%) trabalha por conta própria. À semelhança do que foi estudado por Delicado (2002), uma grande maioria está empregada, o número de desempregados em percentagem é igualmente reduzido e a percentagem de estudantes ronda valores próximos.



Gráfico 4 – Distribuição da situação laboral atual dos inquiridos.

Relativamente ao número de anos como bombeiro (Gráfico 5), verifica-se que cerca de 36% são bombeiros voluntários há mais de 20 anos, seguem-se os bombeiros entre 2 e 10 anos (32,8%), os elementos com entre os 11 e os 19 anos (17,2%) e, por último, 13,8% da amostra concluiu a escola de bombeiro voluntário há menos de 2 anos.

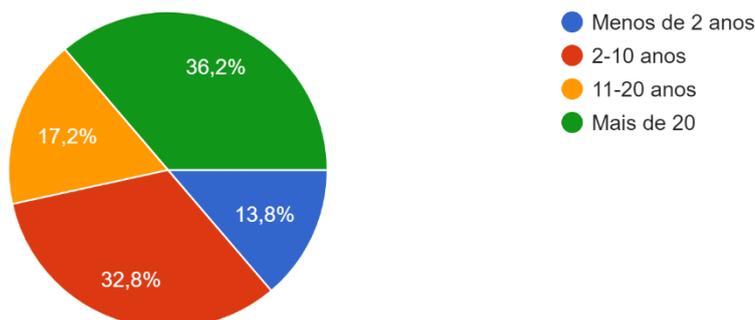


Gráfico 5 – Representação do intervalo de tempo como bombeiro voluntário.

4.4. Instrumento metodológico

Inicialmente, procedeu-se à análise documental (e.g. artigos, teses, entre outros) no âmbito do tema em estudo para preparar o trabalho de investigação. No decorrer do trabalho de campo recorreu-se à técnica de inquirição por questionário.

O inquérito é considerado a técnica de construção de dados mais utilizada nas ciências sociais e na sociedade em geral, por possibilitar a harmonização com a racionalidade instrumental. Esta técnica engloba uma série de perguntas a um grupo de pessoas que seja representativo da população. O questionário possibilita o conhecimento mais ou menos aprofundado de uma população, assim como a análise de um determinado fenómeno social. Contudo, importa referir que se devem ter cuidados na aplicação do questionário (e.g. evitar a ambiguidade das questões, não fazer perguntas de forma a que a opinião do inquirido seja influenciada, não colocar questões com possibilitam resposta dupla, ser claro e objetivo nas perguntas e não colocar questões que possam ser emocionais). O inquérito é feito através de administração direta, ou seja, é o inquirido que responde às questões colocadas (Quivy e Campenhoudt, 2005).

O questionário realizado (anexo 1) foi de administração direta, tendo sido preenchido pelos próprios inquiridos com recurso ao *Google Forms*.

O questionário é constituído por 7 perguntas, estruturado em três partes: caracterização sociodemográfica (questões 1 a 5), liderança e motivação (questões 6 e 7).

Na primeira parte obtém-se a caracterização social dos inquiridos, no que respeito ao seu género, estado civil, nível de escolaridade, situação profissional e número de anos como bombeiro voluntário.

A segunda parte, que diz respeito à liderança, transmite a perceção dos inquiridos relativamente aos seus líderes e ao tipo de liderança exercida.

Relativamente à motivação (terceira parte) refere os fatores de motivação dos bombeiros voluntários.

Na questão 6, onde podemos encontrar questões inerentes à liderança e à motivação, recorreu-se a uma escala de *Likert* que contempla os seguintes valores: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (nem concordo nem discordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

O questionário foi preenchido na íntegra por todos os inquiridos, não existindo qualquer dúvida relativamente às questões colocadas e ao preenchimento das mesmas. Os resultados foram analisados no *Excel* e no *SPSS Statistics 20.0*.

2.5. Discussão de Resultados

A análise da influência da liderança na motivação intrínseca dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço realizou-se com recurso à perceção da motivação dos inquiridos, pois para compreender o comportamento do ser humano é preciso conhecer a sua motivação (Chiavenato, 2005). Esta análise teve por base a concordância ou a discordância em relação a várias afirmações que tinham subjacente um juízo de valor que é inerente às funções desempenhadas como bombeiros voluntários.

No anexo 2 encontram-se as tabelas resultantes da análise feita com recurso ao *software SPSS Statistics 20.0*, onde se cruza a caracterização sociodemográfica com as principais afirmações que permitiram concluir quais os fatores mais motivantes e menos motivantes para os bombeiros voluntários inquiridos e quais as principais medidas a adotar para aumentar a sua motivação. Estes resultados são apresentados em função da caracterização sociodemográfica da amostra em estudo. Tendo em conta a extensa base de dados disponível, não foi possível apresentar todos os dados no desenvolvimento do trabalho, optando-se por se apresentarem aqueles que foram considerados os mais relevantes para o tema em estudo, estando disponível no anexo 2 as tabelas do cruzamento com todas as variáveis sociodemográficas recolhidas. Aqui optou-se por se apresentarem graficamente os principais fatores em função de três variáveis sociodemográficas: género, habilitações literárias e tempo de serviço como bombeiro voluntário, por se considerarem as mais interessantes para analisar.

Tabela 1 – Percepção da influência da liderança na motivação intrínseca dos bombeiros voluntários.

Ref.	Afirmações	Avaliação					Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
		1	2	3	4	5				
M01	Sinto-me feliz a fazer voluntariado.	0%	3,4%	8,6%	34,5%	53,4%	4,38	0,79	2	5
M02	Sinto prazer a fazer voluntariado.	0%	1,7%	12,1%	31,0%	55,2%	4,40	0,77	2	5
M03	Faço voluntariado porque é interessante.	6,9%	3,4%	10,3%	50%	29,3%	3,91	1,08	1	5
M04	Faço voluntariado porque isso dá prestígio.	41,4%	15,5%	13,8%	17,2%	12,1%	2,43	1,48	1	5
M05	Faço voluntariado para ocupar tempo livre.	22,4%	12,1%	15,5%	31,0%	19,0%	3,12	1,45	1	5
M06	Faço voluntariado para conhecer outras pessoas.	32,8%	17,2%	19,0%	17,2%	13,8%	2,62	1,45	1	5
M07	Ingressei nos bombeiros porque conhecia outros bombeiros.	29,3%	10,3%	12,1%	32,8%	15,5%	2,95	1,50	1	5
M08	Faço voluntariado para ter formação gratuita.	39,7%	13,8%	12,1%	22,4%	12,1%	2,53	1,50	1	5
M09	Faço voluntariado para ter experiência para um emprego.	41,4%	10,3%	19,0%	15,5%	13,8%	2,50	1,50	1	5
M10	Faço voluntariado para me sentir útil.	0%	0%	15,5%	41,4%	43,1%	4,28	0,72	3	5
M11	Faço voluntariado por uma questão humanitária.	1,7%	0%	5,2%	34,5%	58,6%	4,48	0,75	1	5
M12	O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor.	0%	0%	12,1%	41,4%	46,6%	4,34	0,69	3	5
M13	A falta de voluntários fez com que me alistasse.	44,8%	13,8%	17,2%	13,8%	10,3%	2,31	1,43	1	5
M14	O meu voluntariado traz benefícios para o meu CB.	0%	1,7%	22,4%	36,2%	39,7%	4,14	0,83	2	5
M15	Faço voluntariado porque alguém me inspirou a fazer.	27,6%	12,1%	8,6%	25,9%	25,9%	3,10	1,60	1	5
M16	Faço voluntariado para enriquecer o meu currículo.	29,3%	12,1%	13,8%	25,9%	19,0%	2,93	1,53	1	5
M17	Faço voluntariado para ter experiência numa área diferente do meu contexto laboral.	25,9%	10,3%	10,3%	29,3%	24,1%	3,16	1,55	1	5

M18	Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança.	1,7%	0%	3,4%	25,9%	69,0%	4,60	0,72	1	5
M19	Sinto que estou integrado no CB.	5,2%	3,4%	34,5%	29,3%	27,6%	3,71	1,08	1	5
M20	Sinto-me bem com as tarefas que executo.	0%	5,2%	10,3%	56,9%	27,6%	4,07	0,77	2	5
M21	Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação.	0,0%	1,7%	3,4%	27,6%	67,2%	4,60	0,65	2	5
L01	É importante que o meu líder me valorize.	0%	1,7%	12,1%	48,3%	37,9%	4,22	0,73	2	5
L02	Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes.	1,7%	3,4%	17,2%	44,8%	32,8%	4,03	0,90	1	5
L03	O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação.	3,4%	3,4%	10,3%	39,7%	43,1%	4,16	0,99	1	5
L04	Tenho preferência por um determinado estilo de liderança.	1,7%	3,4%	10,3%	55,2%	29,3%	4,07	0,83	1	5
L05	Sinto confiança na maioria dos meus líderes.	6,9%	27,6%	19,0%	32,8%	13,8%	3,19	1,19	1	5
L06	Os meus líderes motivam-me para fazer voluntariado.	13,8%	13,8%	13,8%	43,1%	15,5%	3,33	1,29	1	5
L07	Todos os meus líderes têm capacidade de liderança.	22,4%	31,0%	10,3%	24,1%	12,1%	2,72	1,37	1	5
L08	Por vezes, não me revejo no estilo de liderança do meu líder.	3,4%	12,1%	13,8%	41,4%	29,3%	3,81	1,10	1	5
L09	Tenho preferência por um líder em específico.	5,2%	8,6%	20,7%	41,4%	24,1%	3,71	1,09	1	5

Na Tabela 1 apresentam-se as questões a que os inquiridos foram sujeitos e para as quais tiveram de responder com recurso à escala de *Likert* (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente). Nesta tabela encontra-se na primeira coluna a referência à pergunta, em que “M” ou “L” representa a ligação da pergunta à motivação e à liderança, respetivamente. Os números que se encontram a seguir às letras “M” e “L” indicam o número da questão. Na segunda coluna encontram-se as 30 afirmações apresentadas aos bombeiros voluntários. No que se refere à avaliação dessas mesmas afirmações, encontra-se a percentagem de cada resposta (com base na escala de *Likert*) para cada uma das afirmações fornecidas. Na Tabela 1 é ainda possível observar a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo de cada uma das questões respondidas pelos inquiridos. Atendendo ao mínimo e ao máximo, podemos verificar que na maioria das afirmações dos bombeiros voluntários existe a amplitude máxima de resposta, ou seja, existe quem discorde totalmente e existe quem concorde totalmente.

Pela análise da Tabela 1 é possível afirmar que apesar de a opção de “fuga” (nem concordo, nem discordo) ter sempre algum peso em todas as questões, na maioria delas a concordância ou a concordância total com as afirmações assume um maior peso, expressando aquilo que mais os motiva positivamente e também a perceção da liderança que os inquiridos têm.

A motivação para o ingresso nos bombeiros e para fazer voluntariado prende-se em grande parte ao facto dos inquiridos conhecerem outros bombeiros e terem alguém que os inspirasse a ser voluntários.

A motivação para fazer voluntariado pode ser diversa, como é possível observar na Tabela 1. A maioria dos inquiridos aponta como fatores principais de motivação para fazer voluntariado o interesse que esta atividade lhes desperta, o facto de se sentirem úteis, a possibilidade de enriquecer o currículo pessoal, a ocupação do seu tempo livre, a hipótese de ter uma experiência fora do seu contexto laboral, o contributo para uma sociedade melhor e a questão humanitária que está na génese dos bombeiros voluntários (que foi o que obteve uma maior percentagem de concordância e concordância total – 93,1%). Aqui verifica-se que este tipo de organização deve se centrar nos seus colaboradores, pois não importa destacar a motivação extrínseca, mas sim a motivação intrínseca, proporcionando recompensas intrínsecas como crescimento, experiência, satisfação e realização (Monserrat, 2006). Importa, ainda, referir que o facto de os bombeiros voluntários se sentirem úteis e o facto de indicarem como fator de motivação principal “fazer voluntariado por uma questão humanitária” encaixa na 4ª necessidade da Pirâmide de Maslow – necessidade de estima – sentindo-se o bombeiro voluntário útil à sociedade, através

do respeito, da realização, de um certo estatuto social, do reconhecimento e da atenção.

Os três principais fatores de motivação selecionados pelos bombeiros voluntários inquiridos, com concordância e concordância total, foram o facto de fazerem voluntariado por uma questão humanitária (M12), o contributo para uma sociedade melhor (M11) e o sentirem-se úteis (M10). Deve-se salientar aqui algumas conclusões do estudo de Delicado (2002), onde foram identificados benefícios do voluntariado como por exemplo o desejo de ajudar os outros e a obtenção do reconhecimento, subjacentes aqui a estes três fatores apresentados como fonte de maior motivação. Na Figura 3 encontra-se representada a distribuição destes três principais fatores de motivação apontados pelos inquiridos em função do seu género. O género feminino escolheu com igual percentagem o contributo que o seu voluntariado dá para uma sociedade melhor e a questão humanitária subjacente às funções de bombeiro voluntário, a par com o género masculino.

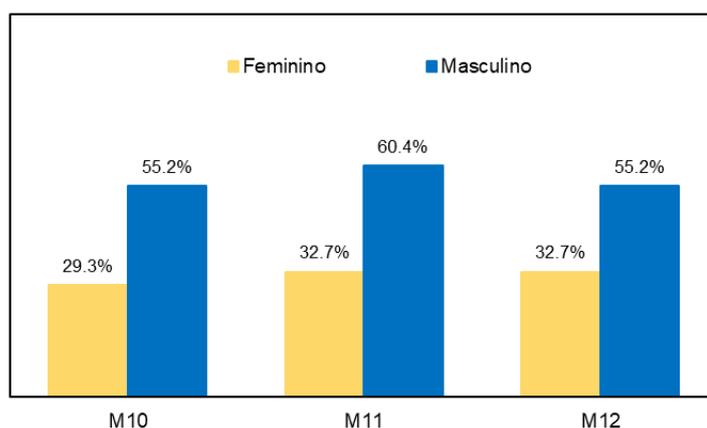


Figura 3 – Cruzamento do género com os três principais fatores de motivação.

Na Figura 4 é apresentada a escolha dos três principais fatores de motivação dos inquiridos em função da sua escolaridade. Os inquiridos detentores do 1.º e 2.º ciclos de escolaridade escolheram como principal fator de motivação o sentir-se útil nesta missão de ser bombeiro voluntário. Os bombeiros voluntários com o 3.º ciclo de escolaridade elegeram de igual forma os três principais fatores de motivação, assim como o inquirido cuja a sua habilitação literária é o mestrado. Os detentores do ensino secundário apontaram a questão humanitária como principal fator de motivação, a par com os licenciados que, em igual percentagem, também selecionaram o contributo que o seu voluntariado tem para uma sociedade melhor. Verifica-se que a questão humanitária é apontada com maior percentagem na maioria das habilitações literárias, fruto de uma atitude altruísta que caracteriza todos os bombeiros voluntários.

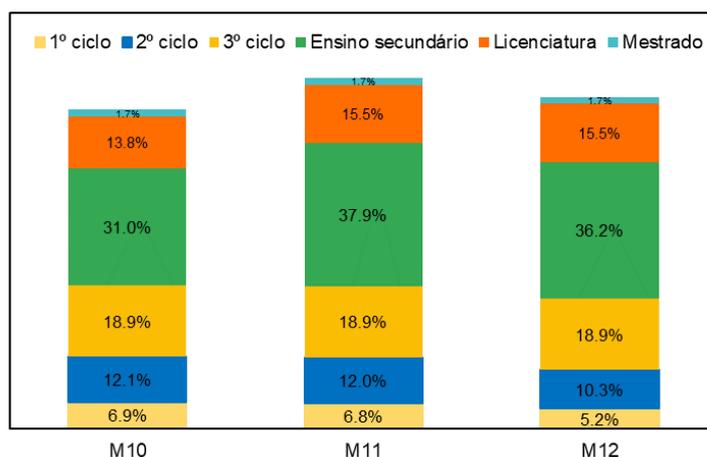


Figura 4 – Principais fatores de motivação em função da escolaridade dos inquiridos.

Na Figura 5 apresenta-se a distribuição dos três principais fatores de motivação em função dos anos de serviço como bombeiro voluntário. Os bombeiros voluntários até aos 10 anos de serviço selecionaram a questão humanitária e o contributo para uma sociedade melhor como principais fatores de motivação. Os inquiridos com mais de 10 anos de serviço como bombeiros voluntários apontaram como principais fatores, em igualdade de percentagem, o facto de se sentirem úteis e de contribuírem para uma sociedade melhor.

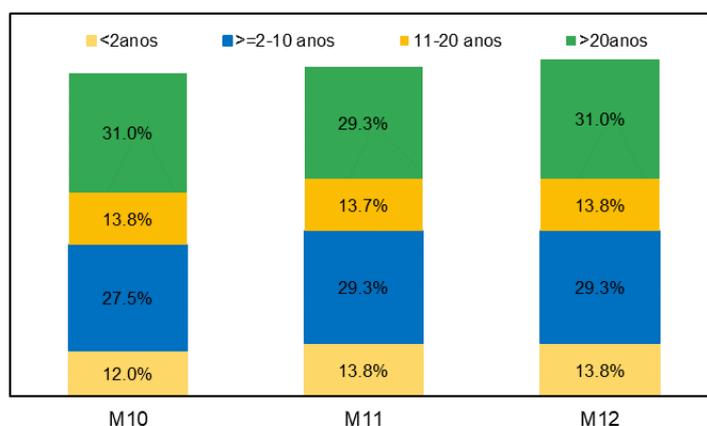


Figura 5 – Os três principais fatores de motivação em função do tempo de serviço como bombeiro voluntário.

Como fatores que menos os motivam a ser voluntários, os inquiridos apontam o facto do voluntariado lhes possibilitar formação gratuita, a possibilidade de conhecer outras pessoas no desempenho das atividades do dia a dia, a hipótese de adquirir experiência profissional para um novo emprego, o prestígio que lhes pode dar o voluntariado e a falta de voluntários como fator de motivação para a inscrição no Corpo de Bombeiros (que foi o que obteve uma maior percentagem de discordância

total e discordância – 58,6%). Pode-se fazer aqui a ligação do fator que menos leva os inquiridos ao voluntariado, a falta de voluntários, com a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Todos os indivíduos são motivados por algum objetivo, sendo que no desempenho de funções de bombeiro voluntário onde existe responsabilidade pessoal e um certo grau de risco, isso desperta no indivíduo um sentimento de motivação e de realização das suas necessidades (McClelland, 1966).

Os três principais fatores que menos são fonte de motivação para os inquiridos são o alistamento nos bombeiros por falta de voluntários (M13), o prestígio que lhes pode dar o desempenho de funções como bombeiros voluntários (M04) e o acesso a formação gratuita (M08). A análise e determinação destes três fatores teve por base a discordância e a discordância total da amostra nestas três afirmações.

Na Figura 6 encontra-se a distribuição dos três fatores que menos motivam o voluntariado nos bombeiros inquiridos em função do seu género. Analisando esta figura verifica-se que o género feminino seleciona, com igual percentagem, o facto de o voluntariado nos bombeiros lhe trazer algum prestígio e o ingresso no Corpo de Bombeiros por falta de voluntários. Por outro lado, o género masculino indicou como fator menos motivante a formação gratuita a que tem acesso durante a sua carreira como bombeiro voluntário.

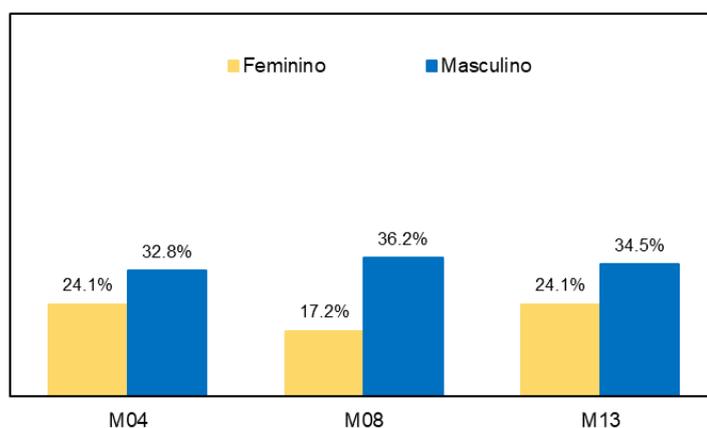


Figura 6 – Principais fatores de menor motivação para os inquiridos em função do seu género.

O cruzamento dos fatores que são fonte de menor motivação para os bombeiros voluntários inquiridos com as suas habilitações literárias está representado graficamente na Figura 7. Os inquiridos detentores do 1.º ciclo de escolaridade e os licenciados escolheram igualmente a possibilidade de prestígio e a falta de voluntários para o ingresso no Corpo de Bombeiros, este último fator também foi o mais selecionado pelos bombeiros com o 3.º ciclo. Os bombeiros voluntários com o 2.º ciclo de escolaridade selecionaram o acesso gratuito a formação como o fator menos motivante. Os inquiridos com o ensino secundário apontaram, com igual percentagem,

a possibilidade de obter algum prestígio com o voluntariado e o acesso a formação gratuita como os fatores de menor fonte de motivação. O inquirido detentor do grau de mestre selecionou os três fatores de igual modo.

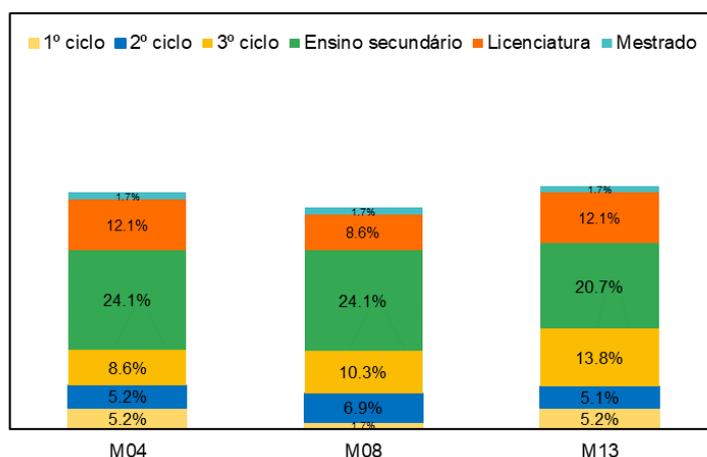


Figura 7 – Cruzamento dos três fatores menos motivantes com a escolaridade da amostra.

A Figura 8 mostra a distribuição dos três fatores que menos motivaram os inquiridos ao voluntariado em função do tempo de serviço. Verifica-se que os bombeiros voluntários com menos de 2 anos e mais de 20 anos selecionam a hipótese de obter prestígio como o fator que menos os motiva, sendo que os bombeiros voluntários com mais de 2 anos e menos de 20 anos indicam a falta de voluntários como o fator que menos está na origem do seu voluntariado.

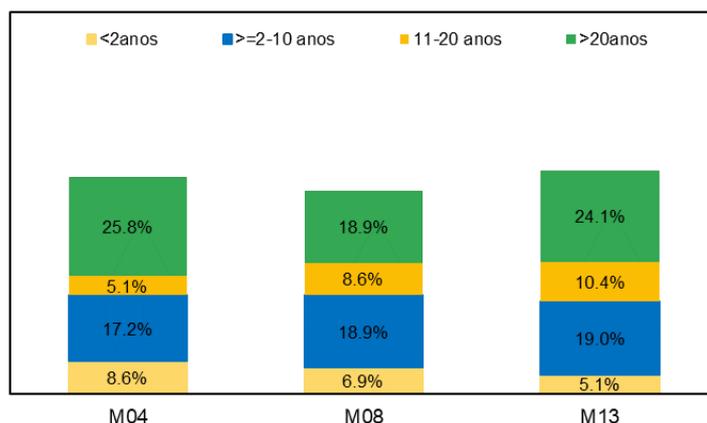


Figura 8 – Distribuição dos três fatores menos motivantes em função do tempo de serviço.

No que respeita ao retorno que o voluntariado proporciona aos inquiridos, o sentimento de felicidade (M1) foi o que obteve maior percentagem de concordância e concordância total (87,9%), seguindo-se o prazer do desempenho das funções (M2) que obteve um valor de 86,2%. Os resultados apresentados nas figuras 13, 14 e 15

têm por base a concordância ou concordância total nas afirmações M1 e M2. A Figura 9 mostra que no género feminino domina o sentimento de felicidade no voluntariado que faz, enquanto que no género masculino é o sentimento de prazer que obtém maior percentagem.

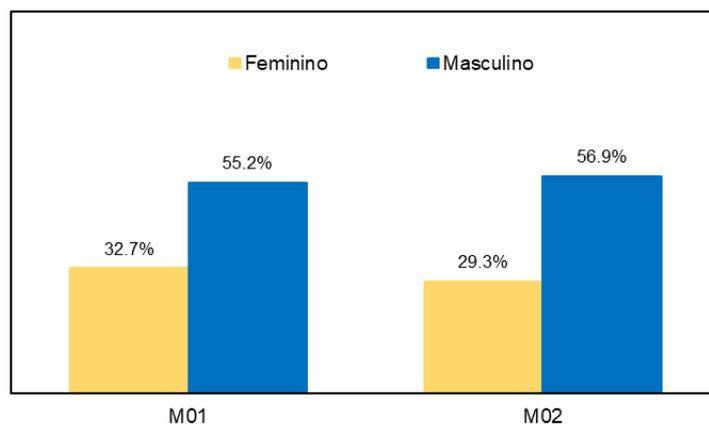


Figura 9 – Cruzamento dos fatores M1 e M2 com o género dos inquiridos.

Na Figura 10 é apresentada a distribuição dos sentimentos de felicidade e de prazer no desempenho do voluntariado dos inquiridos em função das suas habilitações literárias. Os detentores dos 1.º e 2.º ciclos de escolaridade selecionam o sentimento de felicidade como principal, enquanto que os inquiridos com o ensino secundário e licenciatura referem o sentimento de prazer no voluntariado. Da amostra, os elementos com o 3.º ciclo de escolaridade e com o mestrado atribuem igual peso à felicidade e ao prazer no voluntariado que praticam.

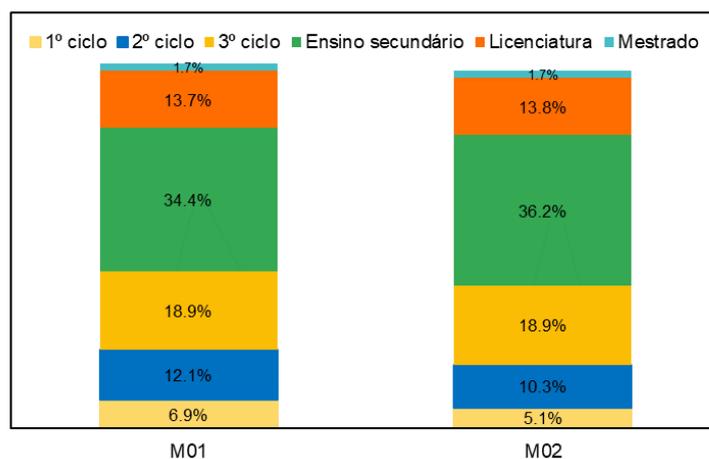


Figura 10 – Distribuição dos sentimentos de felicidade e prazer no voluntariado em função da escolaridade.

O cruzamento dos sentimentos de felicidade e de prazer no voluntariado com os anos de serviço voluntário é apresentado na Figura 11. Analisando este gráfico é possível constatar que os elementos com menos de dois anos de bombeiro voluntário, embora que por uma margem residual, optam pelo sentimento de prazer assim como os bombeiros voluntários com 11 a 20 anos de serviço. Os elementos com 2 a 10 anos de serviço voluntário selecionam de igual forma os sentimentos de felicidade e prazer enquanto que os bombeiros voluntários com mais de 20 anos optam pelo sentimento de felicidade. Importa aqui, uma vez mais, fazer referência a algumas conclusões do estudo de Delicado (2002), em que foram mencionados benefícios da atividade voluntária como a satisfação e a felicidade decorrente da ajuda ao próximo, aqui bem patentes nestes resultados das afirmações M1 (Sinto-me feliz a fazer voluntariado) e M2 (Sinto prazer a fazer voluntariado).

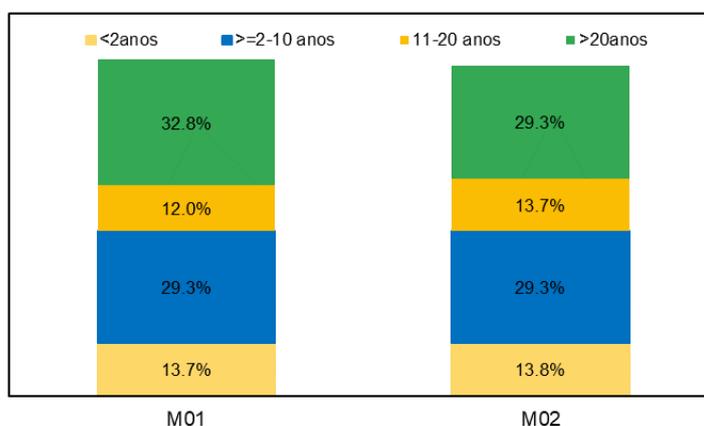


Figura 11 – Cruzamento dos sentimentos de felicidade e de prazer no voluntariado com o tempo de serviço.

A maioria dos inquiridos (56,9%) sente-se integrado no Corpo de Bombeiros, 84,5% da amostra sente-se bem com as tarefas que executa e uma esmagadora maioria dos bombeiros voluntários (94,8%) valoriza um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança e refere, ainda, que a integração numa equipa que seja do seu agrado faz aumentar a sua motivação. Interessa aqui mencionar a Teoria da Equidade de John Adams (1965) que está intimamente ligada com a valorização do respeito e da confiança para um ambiente de trabalho harmonioso, pois o contributo de cada bombeiro voluntário para este ambiente é baseado no seu trabalho e na comparação com os indivíduos de referência. Assim como foi referido por Adams (1965), a razoabilidade e a justiça são importantes no seio dos bombeiros voluntários para estes se continuem a sentir integrados e motivados, pois caso contrário podem deixar de dar o seu contributo de forma parcial ou, até mesmo, total.

Na Figura 12 apresenta-se a distribuição da valorização de um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança (M18) e a integração numa equipa do agrado

dos inquiridos como fator de motivação (M21) em função do género da amostra. Verifica-se, assim, que o género feminino prioriza um bom ambiente de trabalho em relação à integração numa equipa que goste, ao contrário do que acontece com o género masculino. Importa referir, ainda, que esta diferença de valores é pouco significativa.

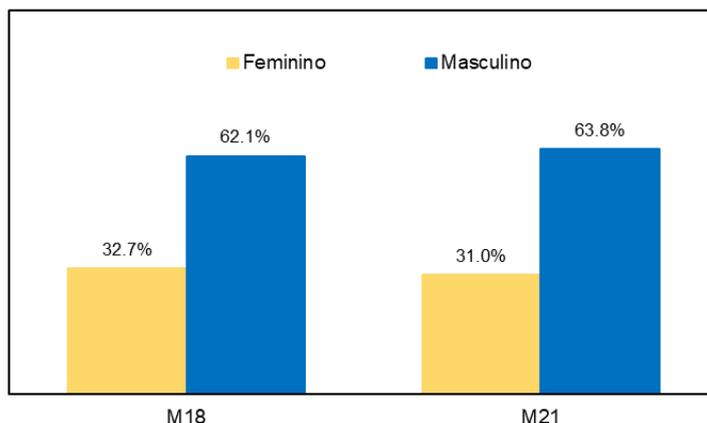


Figura 12 – Cruzamento das afirmações M18 e M21 com o género da amostra.

A Figura 13 mostra que apesar da diversidade de habilitações literárias dos inquiridos, todos eles valorizam de igual forma ou com uma diferença pouco significativa um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança e que, preferencialmente, seja vivido numa equipa do seu agrado.

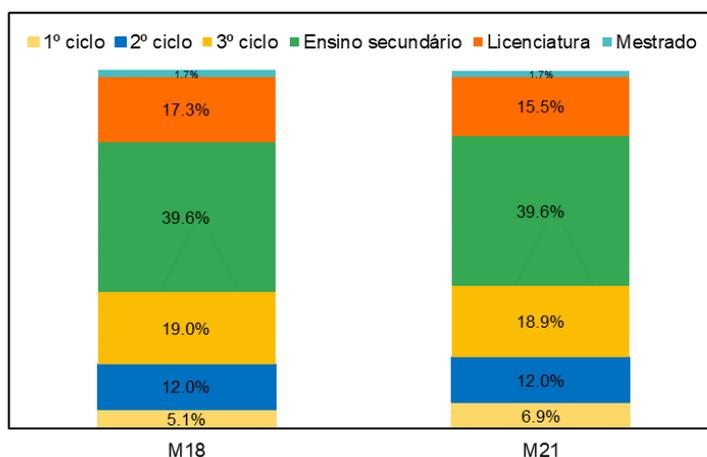


Figura 13 – Distribuição das afirmações M18 e M21 em função das habilitações literárias.

À semelhança do que acontece em função das habilitações literárias, também em função do tempo de serviço como bombeiro voluntário (Figura 14) se constata que tanto o ambiente de trabalho onde impere o respeito e a confiança assim como a

integração numa equipa do seu agrado são fatores preponderantes para todos os inquiridos.

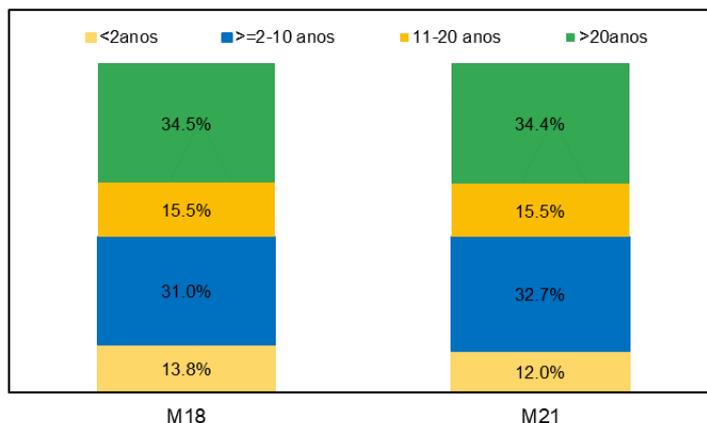


Figura 14 – Cruzamento das afirmações M18 e M21 em função do tempo de serviço voluntário.

Relativamente à influência da liderança na motivação dos inquiridos, a maioria dos inquiridos (86,2%) refere que é essencial que o líder o valorize (L01), o que comprova a Teoria de Herzberg (1959) que salienta que o próprio trabalho, o reconhecimento, a execução, o progresso na carreira, a hipótese de valorização pessoal e a responsabilidade são fatores motivacionais. Uma grande parte da amostra (82,8%) refere que o líder da equipa tem um papel importante na motivação dos liderados (L03), o que nos leva à definição de liderança apresentada por Robbins (2005): “um membro de um grupo ou organização influencia na escolha dos objetivos e estratégias, na organização das atividades de trabalho, na motivação das pessoas para alcançar os objetivos, no desenvolvimento de competências, na confiança, e na obtenção de apoio/cooperação interna e externa ao grupo ou organização”.

Nas figuras 15, 16 e 17 apresentam-se os resultados das afirmações L01 e L03 que obtiveram concordância e concordância total por parte dos inquiridos, em função da caracterização sociodemográfica tida como relevante.

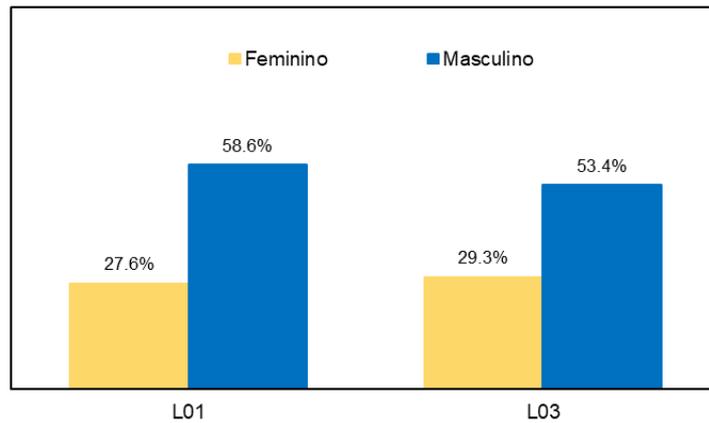


Figura 15 – Cruzamento da valorização do líder ao liderado e do papel do líder na motivação intrínseca em função do gênero da amostra.

A Figura 15 mostra a distribuição do gênero nas afirmações L01 e L03. Da análise do gráfico conclui-se que o gênero feminino prioriza a influência do líder na sua motivação intrínseca em detrimento da sua valorização por parte do líder, ao contrário do que acontece com o gênero masculino que tem tendência a preferir a valorização do seu líder.

O cruzamento das afirmações L01 e L03 com as habilitações literárias dos inquiridos está representada graficamente na Figura 16. Pela análise desta figura pode-se afirmar que os detentores dos 1.º e 2.º ciclos de escolaridade bem como o detentor do grau de mestre selecionam, com igual percentagem, a sua valorização por parte do líder e a influência do líder na sua motivação. Os inquiridos com o 3.º ciclo de escolaridade e os licenciados dão mais valor ao líder da sua equipa como fator de motivação intrínseca. Por outro lado, os bombeiros voluntários com o ensino secundário dão destaque à sua valorização por parte do líder como fator influenciador na sua motivação.

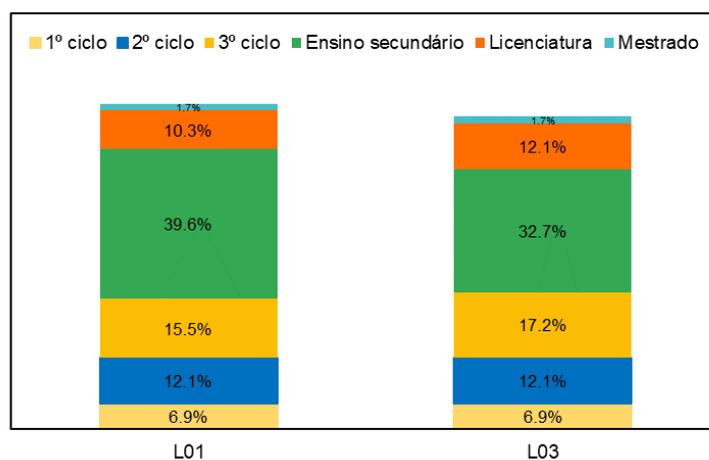


Figura 16 – Distribuição das afirmações L01 e L03 em função das habilitações literárias dos inquiridos.

Na Figura 17 apresenta-se a distribuição das afirmações L01 e L03 em função do tempo de serviço voluntário dos inquiridos. Verifica-se que até aos 10 anos de serviço, os bombeiros voluntários privilegiam o líder da sua equipa, sendo esse líder fator de (des)motivação intrínseca. Por outro lado, a partir dos 11 anos de bombeiro voluntário, a prevalência vai para a valorização que os liderados sentem necessária por parte do seu líder, por forma a motivá-los.

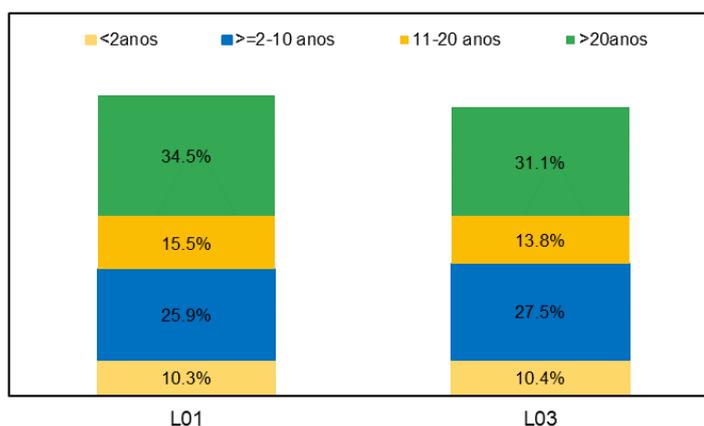


Figura 17 – Cruzamento das afirmações L01 e L03 com o tempo de serviço voluntário.

Dos bombeiros voluntários inquiridos, 58,6% afirmaram que os seus líderes os motivam a fazer voluntariado e 46,6% sente confiança na maioria dos líderes. Atendendo à definição de Prentice (2005) que menciona que a liderança é “a capacidade de influenciar outros libertando o poder e o potencial dos indivíduos, e das organizações para alcançar o bem superior”, seria aconselhável a aquisição de técnicas de liderança e motivação para que o número de elementos a sentir confiança nos seus líderes aumentasse. Apesar de uma boa parte da amostra demonstrar confiança na maioria dos líderes, existem elementos (70,7%) que não se reverem no estilo de liderança do seu líder (L08). Esta questão de não se reverem em determinados estilos de liderança pode estar relacionada com a perceção que uma boa maioria da amostra (77,6%) tem sobre a existência de diferentes estilos de liderança e com o facto de uma esmagadora maioria (84,5%) dos bombeiros voluntários inquiridos referir que tem preferência por um determinado estilo de liderança e de 65,5% da amostra mencionar que tem preferência por um líder em específico. Atendendo ao referido por Yukl (2010) sobre “como o líder influencia os processos coletivos que determinam a performance da equipa”, torna-se importante a prática de uma liderança flexível, dinâmica e adaptada à realidade que permita que o líder leve os seus liderados a empenharem-se para atingir os objetivos e as missões da organização. Como aspeto negativo considera-se a resposta dada à questão da capacidade de liderança de todos os líderes que obteve na discordância total e na

discordância um valor de 53,4% (L07). Este resultado menos positivo leva-nos a refletir sobre a definição de líder proposta por John C. Maxwell, que refere que “um líder é alguém que conhece o caminho, corre ao longo do caminho e mostra o caminho”, pelo que é necessário compreender em qual das etapas é que os líderes desta organização estão a falhar, para não terem o reconhecimento da sua capacidade de liderança por parte da maioria dos inquiridos. Apresenta-se na Figura 18 o cruzamento das afirmações L07 e L08 com o género da amostra. Observando esta figura conclui-se que o género feminino igualmente não considera que todos os seus líderes tenham capacidade de liderança assim como refere que não se revê no estilo de liderança do seu líder. O género masculino atribuiu maior ponderação à falta de ligação com o estilo de liderança do seu líder.

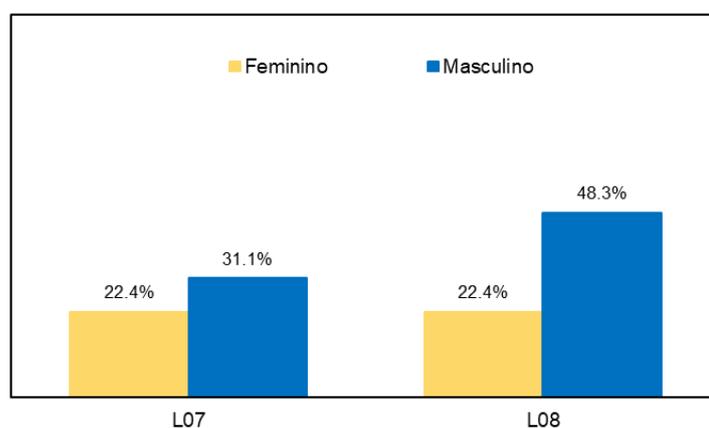


Figura 18 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com o género da amostra.

O cruzamento das afirmações L07 e L08 com a escolaridade dos bombeiros voluntários inquiridos é apresentado na Figura 19. À exceção do detentor do grau de mestre, que indica de igual forma que não se revê no seu líder e que nem todos os líderes têm capacidade de liderança, e dos licenciados, que referem com maior afinco a falta de capacidade de liderança dos líderes do Corpo de Bombeiros, todos os outros inquiridos atribuem maior valor à questão de não se reverem no seu líder.

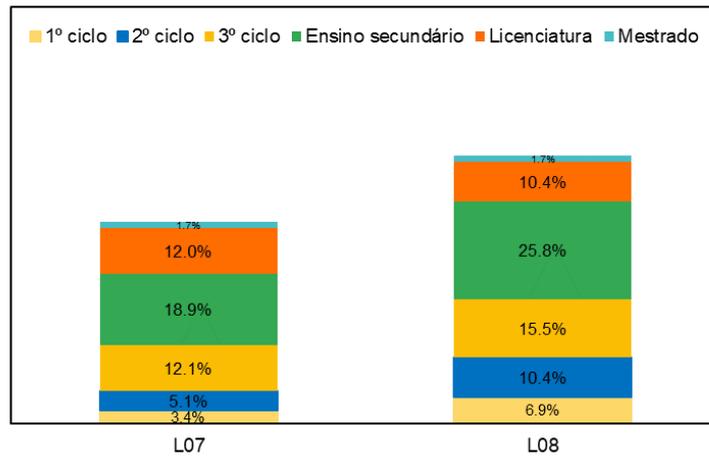


Figura 19 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com as habilitações literárias dos inquiridos.

A Figura 20 mostra o cruzamento das afirmações L07 e L08 com o tempo de serviço como bombeiro voluntário e permite concluir que os bombeiros com menos de 2 anos de serviço referem que alguns líderes não têm capacidade de liderança, embora não com uma diferença substancial em relação à afirmação “por vezes, não me revejo no estilo de liderança do meu líder”. Tendo em conta o total de bombeiros com menos de 2 anos de serviço (13,8%), importa referir que é uma minoria que menciona estes dois aspetos negativos da liderança inerentes às afirmações L07 e L08. Aqui a explicação pode estar relacionada ainda com a pouca experiência que faz com que a perceção da capacidade de liderança e do estilo de liderança seja ainda diminuída. Os bombeiros voluntários com 2 a 10 anos de serviço voluntário selecionaram as duas opções negativas da liderança praticada (falta de capacidade e falta de confiança no líder) por uma maioria significativa (mais de 70% do total dos bombeiros que se enquadram neste grupo). Os inquiridos com 11 ou mais anos de serviço voluntário apontam predominantemente o facto de não se reverem no estilo de liderança dos seus líderes, sendo interessante destacar o grupo de bombeiros voluntários com mais de 20 anos de serviço que indicou este facto numa grande maioria (mais de 80%), pese embora também o facto do grupo de bombeiros voluntários entre os 11 e os 20 anos de serviço também o ter feito por maioria (cerca de 52%).

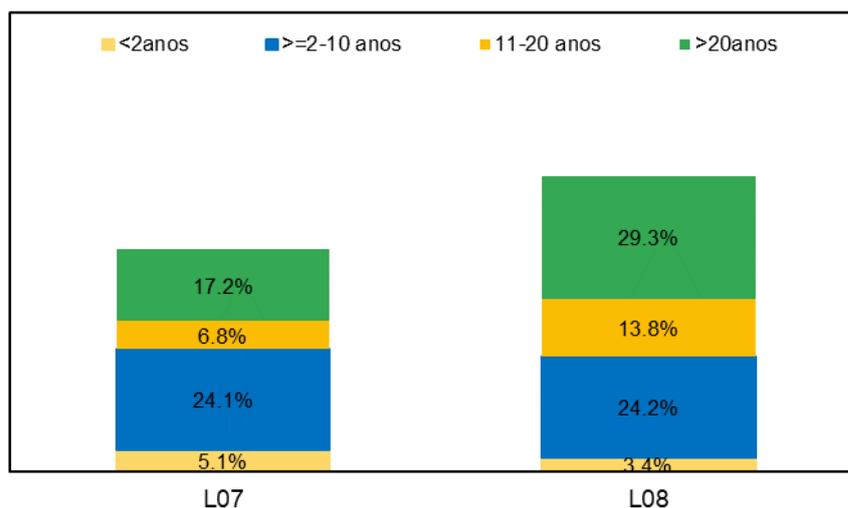


Figura 20 – Cruzamento das afirmações L07 e L08 com o tempo de serviço como bombeiro voluntário.

Na Tabela 3 encontra-se a distribuição da percentagem das medidas seleccionadas pelos bombeiros voluntários inquiridos para aumentar a sua motivação. Na primeira coluna encontra-se a referência a medida a adotar para aumentar a motivação dos inquiridos, representa pelas letras “LM” e pelo número que lhe diz respeito. Na segunda coluna encontram-se as medidas disponíveis que os inquiridos tiveram para seleccionar e na terceira coluna a percentagem de escolha de cada uma dessas medidas.

Tabela 2 – Análise das medidas selecionadas pelos inquiridos para aumentar a sua motivação.

Ref.	Medida para aumentar a motivação	Quant. (%)
LM01	Alterar o estilo de liderança.	70,7
LM02	Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso.	62,1
LM03	Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso.	3,4
LM04	Aumentar a carga horária mínima de voluntariado.	20,7
LM05	Diminuir a carga horária mínima de voluntariado.	24,1
LM06	Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços (e.g, Seguros).	63,8
LM07	Melhorar as condições de lazer dentro do quartel.	56,9
LM08	Apostar em atividades extra operacionais para unir o grupo.	67,2

Com base na tabela anterior, pode-se constatar que os inquiridos selecionam a alteração do estilo de liderança (70,7%), a dinâmica de atividades extra operacionais (67,2%), o estabelecimento de protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços (63,8%) e o aumento da quantidade de formação disponível (62,1%) como as quatro principais medidas a adotar para que a sua motivação intrínseca aumente no desempenho das suas funções voluntárias. Aqui é possível verificar que existem fatores com aplicação diversa que são fonte de motivação para os bombeiros voluntários.

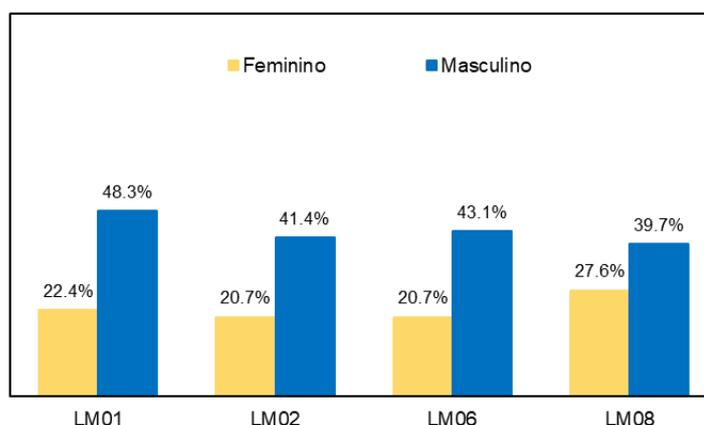


Figura 21 – Cruzamento do género com as quatro principais medidas a adotar para aumentar a motivação.

Cruzando o género da caracterização sociodemográfica com as quatro principais medidas a praticar para melhorar a motivação intrínseca dos bombeiros voluntários inquiridos, obtêm-se os resultados apresentados na Figura 21. Da análise desta figura conclui-se que o género masculino selecionou com maior afinco a alteração do estilo de liderança enquanto que o género feminino indicou a realização de atividades extra operacionais para unir o grupo como principal fator de motivação.

Na Figura 22 apresentam-se as quatro principais medidas que podem despoletar o aumento da motivação dos inquiridos em função das suas habilitações literárias. Os inquiridos com o 1.º ciclo de escolaridade escolheram o estabelecimento de protocolos com outras entidades como o principal fator de motivação assim os detentores do 2.º ciclo de escolaridade, que além deste fator apontaram com igual percentagem a alteração do estilo de liderança. Os indivíduos com o 3.º ciclo de escolaridade escolheram preferencialmente a alteração do estilo de liderança. Os bombeiros voluntários detentores do ensino secundário selecionaram três medidas (LM01, LM02 e LM08) de igual forma. Os inquiridos com habilitações de ensino superior optaram pela escolha das atividades extra operacionais como fator que mais os poderia motivar.

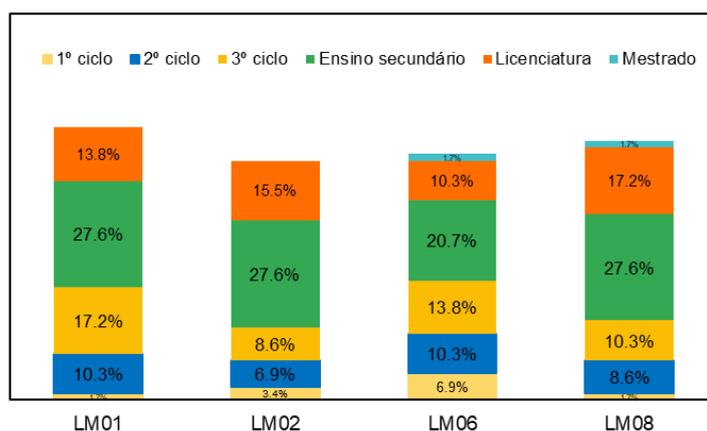


Figura 22 – Principais medidas para aumentar a motivação em função da escolaridade.

Na Figura 23 apresenta-se a distribuição das quatro medidas mais selecionadas pelos inquiridos em função do número de anos como bombeiro voluntário. Os bombeiros mais recentes (<2 anos de bombeiro voluntário) indicam o aumento da formação disponível como um fator motivante, ao contrário dos bombeiros mais experientes (>20 anos de bombeiro voluntário) que deixaram esta medida para 4ª opção e colocaram em 1ª opção o estabelecimento de protocolos com outras entidades a par com os bombeiros voluntários com 11 a 20 anos de serviço, talvez com o intuito de receber um pouco do que já foram dando ao longo de todos estes

anos. Mais uma vez aqui presente a Teoria da Equidade de John Adams, em que o indivíduo analisa o seu contributo e a recompensa recebida e compara-a com os seus semelhantes. Relativamente à questão da formação, esta pode estar relacionada com uma disposição para formação por parte dos mais novos (em anos de bombeiro) em contrapartida com uma menor disposição para essa mesma formação por parte dos mais velhos (em anos de bombeiro) que já contam com imensas horas de instrução e formação ao longo de toda a sua carreira. Os bombeiros pertencentes ao intervalo de 2 a 10 anos de serviço voluntário indicam como principal fator de motivação a alteração do estilo de liderança.

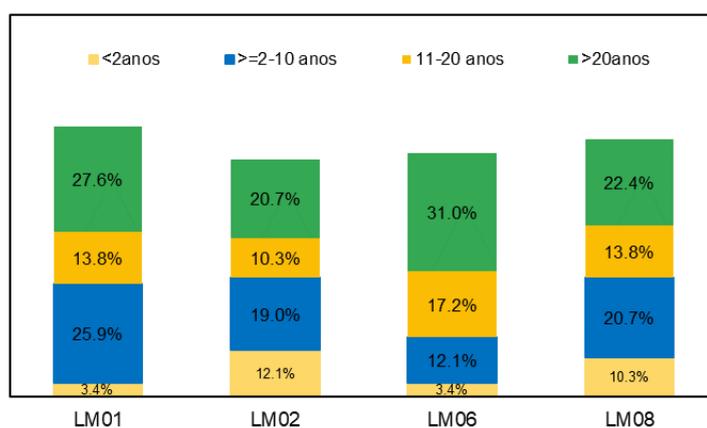


Figura 23 – Distribuição das principais medidas de motivação selecionadas em função do número de anos como bombeiro voluntário.

Desta análise, pode-se afirmar que seria interessante, num trabalho futuro, estudar os estilos de liderança de todos os que desempenham a função de líder e talvez proporcionar uma formação de liderança e motivação de equipas para todos os líderes desta organização. Salientar, também, que proporcionar atividades extra operacionais, estabelecer protocolos de aquisição de serviços com benefícios para os bombeiros voluntários e diversificar as formações disponíveis pode ser aliciante e impulsionador de um maior voluntariado em termos de quantidade de horas e, também, de novos voluntários.

Importa ainda referenciar, com base na Tabela 3, que 24,1% dos inquiridos indica que um fator de motivação será a diminuição da carga horária mínima exigida aos bombeiros voluntários, o que deve ser levado em conta para tentar perceber porque é que a quantidade de horas que é exigida por lei é um fator de desmotivação.

Apenas 3,4% da amostra, isto é, 2 dos inquiridos refere que a diminuição da quantidade de formação a que tem acesso seria uma medida que aumentaria a sua motivação.

Conclusões

O conceito de liderança evolui ao longo dos tempos como resposta aos diferentes pontos de vista que foram surgindo sobre esta temática. Pode-se afirmar que a liderança é transversal a todos os setores das organizações, desempenhando um papel fundamental no sucesso pessoal e profissional dos líderes, dos liderados e, conseqüentemente, também da própria organização. Os diferentes modelos e estilos de liderança aqui apresentados, mostram que existem diversas formas de aplicar a liderança, não havendo um estilo de liderança pré-definido, sendo essencial que o líder adote um estilo de liderança apropriado a cada contexto.

Uma organização para ser bem-sucedida depende em boa parte da liderança que é praticada, sendo que é fundamental existir um conjunto de características que corroborem com a motivação dos liderados. O bom desempenho dos colaboradores está intrinsecamente ligado à liderança que é aplicada sobre estes, pois se a motivação dos colaboradores for considerável então estes estão predispostos a fazer um bom trabalho. Quando os liderados se sentem desmotivados, quase sempre se sentem insatisfeitos com a organização, sendo que quando se sentem motivados proporcionam melhores resultados à organização. No entanto, os colaboradores sentem-se motivados quando existe uma força impulsora que resulta de uma eficaz liderança que converge numa eficiência muito maior da organização. Tratando-se de uma análise a um conjunto de bombeiros voluntários, importa referir que a motivação no voluntariado é maior quando os voluntários sentem orgulho no seu contributo e existe respeito pelos níveis de comprometimento organizacional, levando a que os operacionais se mantenham no Corpo de Bombeiros e proporcionem o alcance dos objetivos organizacionais.

Num Corpo de Bombeiros, muito dependente do voluntariado e do ser humano, é essencial compreender quais os sentimentos dos bombeiros voluntários no que respeito à forma como são geridos e liderados. A liderança está, em grande parte, interligada com a maneira como os líderes motivam os seus liderados, tendo cada estilo de liderança um resultado diferente na motivação dos mesmos. No seio dos bombeiros voluntários impõe-se uma liderança autoritária sempre que necessário, mas conjugada com uma liderança democrática, com o objetivo de se conciliar o respeito pela hierarquia, mas também dar alguma autonomia aos liderados e proporcionar-lhes fatores de motivação que lhes permite desenvolver um trabalho eficaz e satisfatório para todos.

As conclusões do estudo de caso permitem um melhor conhecimento dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço e do tema da liderança e da motivação. Verificou-se que, como era expectável, a liderança é um fator influenciador da motivação dos liderados, havendo aspetos que motivam os liderados e outros que os desmotivam.

O ingresso dos inquiridos como bombeiros voluntários está relacionado com o conhecimento de outros bombeiros e com a inspiração que alguém lhes transmite para fazerem voluntariado.

Os três principais fatores de motivação para fazer voluntariado são a questão humanitária que está subjacente à criação dos bombeiros voluntários, o contributo que os inquiridos dão para uma sociedade melhor e o facto de se sentirem úteis no desempenho desta missão voluntária.

Os três fatores que menos motivam os inquiridos a fazer voluntariado são a falta de voluntários como fator de motivação para se alistarem num Corpo de Bombeiros, o prestígio que lhes pode dar o voluntariado e o facto do voluntariado lhes possibilitar formação gratuita.

Uma esmagadora maioria dos inquiridos (94,8%) menciona que a integração numa equipa que seja do seu agrado faz aumentar a sua motivação e dá valor a um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança. Uma grande maioria dos bombeiros voluntários inquiridos sente felicidade e prazer no cumprimento do seu voluntariado.

No que respeita à influência da liderança na motivação intrínseca dos bombeiros voluntários, uma grande maioria da amostra indica que é essencial que o líder valorize os seus liderados e refere que o líder tem um papel essencial na motivação destes. Pese embora uma boa parte dos inquiridos demonstre confiança na maioria dos seus líderes, 70,7% da amostra refere que não se revê no estilo de liderança do seu líder. Por um lado, este facto confirma que os inquiridos têm a perceção de que existe mais do que um estilo de liderança. Por outro lado, esta situação pode estar relacionada com o facto de 84,5% da amostra ter preferência por um determinado estilo de liderança. Um aspeto negativo no âmbito da capacidade de liderança dos líderes dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço é que 53,4% da amostra discorda ou discorda totalmente que todos estes líderes tenham capacidade de liderança.

Este trabalho, para além da análise da liderança e da motivação num contexto real, patenteou que a liderança é um fator extraordinariamente influenciador da motivação dos liderados, isto é, quando os liderados se sentem motivados, os objetivos definidos são mais facilmente alcançados e, por vezes, até superados. Quando os bombeiros voluntários sentem orgulho no seu trabalho e têm consciência que a entidade detentora do seu Corpo de Bombeiros é prestigiada, então os seus níveis de comprometimento com a organização são muito maiores.

Tendo em conta o contexto organizacional específico que aqui foi tratado, pode-se verificar que os fatores de motivação são também eles mais singulares e, portanto, distintos daqueles que podem ser os fatores motivacionais de outras organizações.

Em suma, pode-se afirmar que é essencial a convergência de fatores como a liderança e a motivação para que uma organização assente em grande parte no voluntariado, como é o caso dos Bombeiros Voluntários de Tabuaço, possa cumprir a sua missão com a melhor ferramenta de que dispõe: as pessoas.

Como trabalho futuro, seria interessante comparar os fatores motivacionais num Corpo de Bombeiros Profissional com um Corpo de Bombeiros Voluntário, por forma a entender quais as diferenças que existem nas duas organizações que apenas diferem na questão de existir ou não o trabalho voluntário, pois a missão é essencialmente a mesma, bem como aplicação deste questionário em varios Corpos de Bombeiros implelementados geograficamente em várias regiões do país.

Referências bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances experimental social Psychology*. New York: Academic Press, 2, 267-299.

Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2.^a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Almeida, F. N. (1999). *O gestor: A arte de liderar* (2.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Amabile, Teresa M. (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do*. *California Management Review* (vol. 40 (1), 39-58).

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to be root of positive forms of leadership*. *The leadership quarterly*, 16, 315-338.

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bergamini, C. W. (2005). *Psicologia aplicada a administração de empresas* (4.^a ed.). São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas* (3.^a ed.). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2.^a ed.). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blanchard, K. (2010). *Um nível superior de liderança* (4.^a ed.). Lisboa: Actual Editora.

Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (2010). *Dicionário de Política: A a Z* (13.^a ed. – volume 1 e 2). Brasília: Editora UnB.

Bryman, A. (2004). *Charisma and Leadership in organizations*. Londres: Sage.

Certal, J. M. M. (2010). *Motivação no trabalho: O Caso da Unidade Especial de Polícia*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.

Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas. Uma abordagem contingencial* (3.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações* (8.^a ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Clark, P., & Wilson, Q. (1961). *Incentive systems: a theory of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 129-166.

Cunha, M.; Rego, A. (2016) *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (1.^a ed.), Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (6.^a ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (7.^a ed.). Lisboa: RH Editora.

Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2005). *The Science of Motivation*. Society for human resource management, White Paper, 4.

Delicado, A. (2002). *Caracterização do voluntariado social em Portugal*. *Revista Intervenção Social*, pp. 127-140.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: The Free Press.

Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Duarte, F. M. J. (2008). *Motivação na Polícia de Segurança Pública: Um estudo por carreiras profissionais do pessoal com funções policiais*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.

Fachada, O. (2012). *Psicologia das relações interpessoais* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Fachada, O. (2014). *Liderança: A prática da Liderança – A Liderança na prática* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH Editora.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: Mcgraw-Hill.

Figueiredo, P. (2012). *A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações*. Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Laureate International Universities. ISLA Campus, Lisboa.

Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five*. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779.

Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Coord.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press. 189-207.

House, R. J. et al. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations*. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. C.T. (org.), *Project Globe*. JAI Press.

Jacobs, T. O. & Jacques, E. (1990). *Military executive leadership*, Clark, K. E. & Clark, M. B. (Org.), *Measures of Leadership*. West Orange, New Jersey: Leadership Library of America.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997) *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.

Leonardo, J. M. P. (2009). *Liderança e Desempenho: Estudo da liderança enquanto factor antecedente do comportamento organizacional*. 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. ISCPSI, Lisboa.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*. Washington, 10, 271-301.

Linden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The leadership quarterly*, 19, 161-177.

Locke, E. (1966). *The relationship of intentions to level of performance*. *Journal of applied Psychology*, 50, 60-66.

Mahmood, S., Mirza, W., Khan, B., & Talib, N. (2011). *The legacy job satisfaction and its impact on performance of the firm: an empirical analysis*. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3, 790-803.

Marques, M. (2016). *As motivações para o voluntariado. Estudo exploratório numa amostra de estudantes do ensino superior politécnico*. (Tese de mestrado). Escola Superior de Educação de Coimbra, Portugal.

Maslow, A. H. (1991). *Motivation y Personality*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

Mitchell, T. (1982). *Motivation: new directions for theory, research, and practice*. Academy of Management, 7, 80-88.

Montserrat, X. (2006). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Tradução de Maria Dolores Garrido. Col. «Saberes». Porto: Edições ASA.

Palma, P. J. (2012). *Liderança. Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 1, 425-429.

Perkins, K., & Metz, C. (1988). *Note on commitment and community among volunteer firefighters*. Sociological Inquiry, pp. 117-121.

Prentice, W. (2005). *Compreendendo a liderança*. Texto publicado em Coleção Harvard Business Review – Como o líder pensa (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus, 156.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gadiva Editora.

Ramlall, S. (2004). *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*. Journal of American Academy of Business. 5. 52-63.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da Liderança: Mudanças x Resultados x Integridade*. Lisboa: Editora RH.

Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria. Englewood cliffs, NJ: Prentive Hall.

Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson: Prentice-Hall.

Rouco, J. C. D., & Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do Conceito de Liderança*. Proelium. Lisboa: Academia Militar, VI, 13, 71-90.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, *American Psychologist*, vol. 55 (1), 68-78.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, P. B. (2005). *Liderança, organizações e cultura: Modelo da administração do evento*. São Paulo: Pioneira.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações* (2.^a ed.). Lisboa: Editora Dashofer Holding.

Thompson, A., & Bono, B. (1993). *Work without wages: The motivation for volunteer firefighters*. *The American Journal of Economics and Sociology*, 323-343.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Woodruffe, C. (1998). *Leadership in organizations* (4thed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yin, K. (2009). *Case study research: design and methods*. Canada: Sage Publications.

Yukl, Gary. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

1. Indique o seu género:

- a) Masculino;
- b) Feminino.

2. Indique o seu estado civil:

- a) Solteiro(a);
- b) Casado(a)/união de facto;
- c) Divorciado(a);
- d) Viúvo(a).

3. Indique a sua escolaridade:

- a) 1.º ciclo;
- b) 2.º ciclo;
- c) 3.º ciclo;
- d) Ensino secundário;
- e) Licenciatura;
- f) Mestrado;
- g) Doutoramento.

4. Em qual destas situações se encontra atualmente?

- a) Trabalhador por conta própria;
- b) Trabalhador por conta de outrem;
- c) Desempregado, mas já trabalhou antes;
- d) Desempregado à procura do 1.º emprego;
- e) Estudante;
- f) Reformado.

5. Indique há quanto tempo é bombeiro voluntário:

- a) Menos de 2 anos;
- b) 2-10 anos;
- c) 11-20 anos;
- d) Mais de 20 anos.

5. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é “Discordo totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Não concordo nem discordo”; 4 “Concordo”; e 5 “Concordo totalmente”, avalie:

Ref.	Afirmações	Avaliação				
		1	2	3	4	5
M01	Sinto-me feliz a fazer voluntariado.					
M02	Sinto prazer a fazer voluntariado.					
M03	Faço voluntariado porque é interessante.					
M04	Faço voluntariado porque isso dá prestígio.					
M05	Faço voluntariado para ocupar tempo livre.					
M06	Faço voluntariado para conhecer outras pessoas.					
M07	Ingressei nos bombeiros porque conhecia outros bombeiros.					
M08	Faço voluntariado para ter formação gratuita.					
M09	Faço voluntariado com para ter experiência para um emprego.					
M10	Faço voluntariado para me sentir útil.					
M11	Faço voluntariado por uma questão humanitária.					
M12	O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor.					

- M13 A falta de voluntários fez com que me alistasse.
- M14 O meu voluntariado traz benefícios para o meu CB.
- M15 Faço voluntariado porque alguém me inspirou a fazer.
- M16 Faço voluntariado para enriquecer o meu currículo.
- M17 Faço voluntariado para ter experiência numa área diferente do meu contexto laboral.
- M18 Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança.
- M19 Sinto que estou integrado no CB.
- M20 Sinto-me bem com as tarefas que executo.
- M21 Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação.
- L01 É importante que o meu líder me valorize.
- L02 Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes.
- L03 O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação.
- L04 Tenho preferência por um determinado estilo de liderança.
- L05 Sinto confiança na maioria dos meus líderes.
- L06 Os meus líderes motivam-me para fazer voluntariado.

- L07 Todos os meus líderes têm capacidade de liderança.
- L08 Por vezes, não me revejo no estilo de liderança do meu líder.
- L09 Tenho preferência por um líder em específico.

6. Selecione a(s) medida(s) que ache que devem ser tomadas para aumentar a sua motivação:

- a) Alterar o estilo de liderança;
- b) Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso;
- c) Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso;
- d) Aumentar a carga horária mínima de voluntariado;
- e) Diminuir a carga horária mínima de voluntariado;
- f) Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços (e.g, Seguros);
- g) Melhorar as condições de lazer dentro do quartel;
- h) Apostar em atividades extra operacionais para unir o grupo.

Anexo 2 – Dados obtidos no software SPSS Statistics 20.0

2.1. Caracterização sociodemográfica

Género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	19	32,8%	32,8%	32,8%
Masculino	39	67,2%	67,2%	100,0%
Total	58	100,0%	100,0%	

Estado Civil				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Solteiro(a)	25	43,1%	43,1%	43,1%
Casado(a) / União facto	28	48,3%	48,3%	91,4%
Divorciado(a)	3	5,2%	5,2%	96,6%
Viúvo(a)	2	3,4%	3,4%	100,0%
Total	58	100,0%	100,0%	

Escolaridade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1º ciclo	4	6,9%	6,9%	6,9%
2º ciclo	7	12,1%	12,1%	19,0%
3º ciclo	11	19,0%	19,0%	37,9%
Ensino secundário	25	43,1%	43,1%	81,0%
Licenciatura	10	17,2%	17,2%	98,3%
Mestrado	1	1,7%	1,7%	100,0%
Total	58	100,0%	100,0%	

Situação Profissional				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Trabalhador por conta própria	1	1,7%	1,7%	1,7%
Trabalhador por conta de outrem	47	81,0%	81,0%	82,8%
Desempregado, mas já trabalhou antes	2	3,4%	3,4%	86,2%
Desempregado à procura de 1º emprego	2	3,4%	3,4%	89,7%
Estudante	6	10,3%	10,3%	100%
Total	58	100%	100%	

Tempo de Serviço de Bombeiro Voluntário				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<2anos	8	13,8%	13,8%	13,8%
>=2-10 anos	19	32,8%	32,8%	46,6%
>=11-20 anos	10	17,2%	17,2%	63,8%
>20anos	21	36,2%	36,2%	100%
Total	58	100%	100%	

2.2. Fatores mais motivantes

2.2.1. M01 – “Sinto-me feliz a fazer voluntariado”

Sinto-me Feliz a fazer voluntariado*Género			
M01	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	3,4%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	8,6%	8,6%
Concordo	8,6%	25,9%	34,5%
Concordo totalmente	24,1%	29,3%	53,4%
Total	32,8%	67,2%	100%

Sinto-me Feliz a fazer voluntariado*Escolaridade							
M01	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	3,4%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	5,2%	3,4%	0%	8,6%
Concordo	5,2%	5,2%	10,3%	10,3%	3,4%	0%	34,5%
Concordo totalmente	1,7%	6,9%	8,6%	24,1%	10,3%	1,7%	53,4%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Sinto-me Feliz a fazer voluntariado*Tempo serviço de BV					
M01	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	1,7%		3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	1,7%	3,4%	3,4%	8,6%
Concordo	3,4%	13,8%	3,4%	13,8%	34,5%
Concordo totalmente	10,3%	15,5%	8,6%	19,0%	53,4%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Sinto-me Feliz a fazer voluntariado * Situação profissional						
M01	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	8,6%	0%	0%	0%	8,6%
Concordo	0%	27,6%	1,7%	1,7%	3,4%	34,5%
Concordo totalmente	1,7%	41,4%	1,7%	1,7%	6,9%	53,4%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Sinto-me Feliz a fazer voluntariado * Estado Civil					
Estado Civil					
M01	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	5,2%	3,4%	0%	0%	8,6%
Concordo	17,2%	13,8%	1,7%	1,7%	34,5%
Concordo totalmente	19,0%	29,3%	3,4%	1,7%	53,4%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.2. M02 – “Sinto prazer a fazer voluntariado”

Sinto prazer a fazer voluntariado*Género			
Género			
M02	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	1,7%
Nem concordo nem discordo	3,4%	8,6%	12,1%
Concordo	6,9%	24,1%	31,0%
Concordo totalmente	22,4%	32,8%	55,2%
Total	32,8%	67,2%	100,0%

Sinto prazer a fazer voluntariado *Escolaridade							
Escolaridade							
M02	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	1,7%	1,7%	0%	5,2%	3,4%	0%	12,1%
Concordo	3,4%	3,4%	8,6%	10,3%	5,2%	0%	31,0%
Concordo totalmente	1,7%	6,9%	10,3%	25,9%	8,6%	1,7%	55,2%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Sinto prazer a fazer voluntariado*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
M02	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	1,7%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	1,7%	6,9%	12,1%
Concordo	1,7%	15,5%	3,4%	10,3%	31,0%
Concordo totalmente	12,1%	13,8%	10,3%	19,0%	55,2%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Sinto prazer a fazer voluntariado* Situação profissional						
M02	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	1,7%	10,3%	0%	0%	0%	12,1%
Concordo	0%	25,9%	1,7%	1,7%	1,7%	31,0%
Concordo totalmente	0%	43,1%	1,7%	1,7%	8,6%	55,2%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Sinto prazer a fazer voluntariado * Estado Civil					
M02	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	5,2%	6,9%	0%	0%	12,1%
Concordo	15,5%	12,1%	1,7%	1,7%	31,0%
Concordo totalmente	20,7%	29,3%	3,4%	1,7%	55,2%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100,0%

2.2.3. M10 – “Faço voluntariado para me sentir útil”

Faço voluntariado para me sentir útil*Género			
M10	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	3,4%	12,1%	15,5%
Concordo	13,8%	27,6%	41,4%
Concordo totalmente	15,5%	27,6%	43,1%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado para me sentir útil*Escolaridade							
M10	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	12,1%	3,4%	0%	15,5%
Concordo	6,9%	5,2%	8,6%	15,5%	5,2%	0%	41,4%
Concordo totalmente	6,9%	6,9%	10,3%	15,5%	8,6%	1,7%	43,1%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado para me sentir útil*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
M10	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	1,7%	5,2%	3,4%	5,2%	15,5%
Concordo	8,6%	10,3%	5,2%	17,2%	41,4%
Concordo totalmente	3,4%	17,2%	8,6%	13,8%	43,1%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado para me sentir útil * Situação profissional						
Situação profissional						
M10	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	13,8%	0%	0%	1,7%	15,5%
Concordo	0%	29,3%	3,4%	1,7%	6,9%	41,4%
Concordo totalmente	1,7%	37,9%		1,7%	1,7%	43,1%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado para me sentir útil * Estado Civil					
Estado Civil					
M10	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0,0%	0%	0%	0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	8,6%	6,9%	0%	0%	15,5%
Concordo	17,2%	17,2%	3,4%	3,4%	41,4%
Concordo totalmente	17,2%	24,1%	1,7%	0%	43,1%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.4. M11 – “Faço voluntariado por uma questão humanitária”

Faço voluntariado por uma questão humanitária*Género			
Género			
M11	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	0%	1,7%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	5,2%	5,2%
Concordo	8,6%	25,9%	34,5%
Concordo totalmente	24,1%	34,5%	58,6%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado por uma questão humanitária*Escolaridade							
M11	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	3,4%	1,7%	0%	5,2%
Concordo	3,4%	1,7%	10,3%	15,5%	3,4%	0%	34,5%
Concordo totalmente	3,4%	10,3%	8,6%	22,4%	12,1%	1,7%	58,6%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado por uma questão humanitária*Tempo serviço de BV					
M11	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	1,7%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	1,7%	6,9%	12,1%
Concordo	1,7%	15,5%	3,4%	10,3%	31,0%
Concordo totalmente	12,1%	13,8%	10,3%	19,0%	55,2%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado por uma questão humanitária* Situação profissional						
M11	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%		0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	5,2%	0%	0%	0%	5,2%
Concordo	0%	24,1%	1,7%	1,7%	6,9%	34,5%
Concordo totalmente	1,7%	50,0%	1,7%	1,7%	3,4%	58,6%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado por uma questão humanitária * Estado Civil					
M11	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	0,0%	0%	0%	0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	5,2%	0%	0%	0%	5,2%
Concordo	19,0%	15,5%	0%	0%	34,5%
Concordo totalmente	19,0%	31,0%	5,2%	3,4%	58,6%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.5. M12 – “O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor”

O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor*Género			
M12	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	12,1%	12,1%
Concordo	15,5%	25,9%	41,4%
Concordo totalmente	17,2%	29,3%	46,6%
Total	32,8%	67,2%	100%

O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor*Escolaridade							
M12	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	1,7%	1,7%	0%	6,9%	1,7%	0%	12,1%
Concordo	5,2%	3,4%	10,3%	15,5%	6,9%	0%	41,4%
Concordo totalmente	0%	6,9%	8,6%	20,7%	8,6%	1,7%	46,6%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor*Tempo serviço de BV					
M12	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	3,4%	5,2%	12,1%
Concordo	6,9%	10,3%	8,6%	15,5%	41,4%
Concordo totalmente	6,9%	19,0%	5,2%	15,5%	46,6%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor* Situação profissional						
M12	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	12,1%	0%	0%	0%	12,1%
Concordo	0%	29,3%	3,4%	1,7%	6,9%	41,4%
Concordo totalmente	1,7%	39,7%	0%	1,7%	3,4%	46,6%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

O meu voluntariado é um contributo para uma sociedade melhor * Estado Civil

M12	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	5,2%	6,9%	0%	0%	12,1%
Concordo	20,7%	13,8%	3,4%	3,4%	41,4%
Concordo totalmente	17,2%	27,6%	1,7%	0%	46,6%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.6. M14 – “O meu voluntariado traz benefícios para o meu CB”

O meu voluntário traz benefícios para o meu CB*Género

M14	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	1,7%
Nem concordo nem discordo	8,6%	13,8%	22,4%
Concordo	13,8%	22,4%	36,2%
Concordo totalmente	10,3%	29,3%	39,7%
Total	32,8%	67,2%	100%

O meu voluntário traz benefícios para o meu CB*Escolaridade

M14	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	1,7%	1,7%	1,7%	6,9%	10,3%	0%	22,4%
Concordo	5,2%	5,2%	8,6%	15,5%	1,7%	0%	36,2%
Concordo totalmente	0%	5,2%	8,6%	19,0%	5,2%	1,7%	39,7%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

O meu voluntário traz benefícios para o meu CB*Tempo serviço de BV

M14	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	1,7%		1,7%
Nem concordo nem discordo	5,2%	6,9%	3,4%	6,9%	22,4%
Concordo	5,2%	10,3%	6,9%	13,8%	36,2%
Concordo totalmente	3,4%	15,5%	5,2%	15,5%	39,7%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

O meu voluntário traz benefícios para o meu CB* Situação profissional						
M14	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	1,7%	15,5%	0%	0%	5,2%	22,4%
Concordo	0%	25,9%	3,4%	1,7%	5,2%	36,2%
Concordo totalmente	0%	37,9%	0%	1,7%	0%	39,7%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

O meu voluntário traz benefícios para o meu CB * Estado Civil					
M14	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	15,5%	6,9%	0%	0%	22,4%
Concordo	12,1%	17,2%	3,4%	3,4%	36,2%
Concordo totalmente	13,8%	24,1%	1,7%	0%	39,7%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.7. M18 – “Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança”

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança*Género			
M18	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	1,7%	1,7%
Discordo	0%	0,0%	0,0%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	3,4%
Concordo	3,4%	22,4%	25,9%
Concordo totalmente	29,3%	39,7%	69,0%
Total	32,8%	67,2%	100%

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança*Escolaridade							
M18	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	1,7%	0%	0%	1,7%	0%	0%	3,4%
Concordo	3,4%	3,4%	5,2%	8,6%	5,2%	0%	25,9%
Concordo totalmente	1,7%	8,6%	13,8%	31,0%	12,1%	1,7%	69,0%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
M18	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	1,7%	3,4%
Concordo	0%	13,8%	3,4%	8,6%	25,9%
Concordo totalmente	13,8%	17,2%	12,1%	25,9%	69,0%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança * Situação profissional						
Situação profissional						
M18	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Concordo	0%	22,4%	3,4%	0%	0%	25,9%
Concordo totalmente	1,7%	53,4%	0%	3,4%	10,3%	69,0%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e confiança * Estado Civil					
Estado Civil					
M18	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
Nem concordo nem discordo	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Concordo	12,1%	10,3%	1,7%	1,7%	25,9%
Concordo totalmente	27,6%	36,2%	3,4%	1,7%	69,0%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.8. M20 – “Sinto-me bem com as tarefas que executo”

Sinto-me bem com as tarefas que executo*Género			
Género			
M20	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	3,4%	5,2%
Nem concordo nem discordo	0%	10,3%	10,3%
Concordo	24,1%	32,8%	56,9%
Concordo totalmente	6,9%	20,7%	27,6%
Total	32,8%	67,2%	100%

Sinto-me bem com as tarefas que executo *Escolaridade							
M20	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	0%	3,4%	0%	0%	5,2%
Nem concordo nem discordo	0%	1,7%	0%	6,9%	1,7%	0%	10,3%
Concordo	3,4%	5,2%	13,8%	24,1%	10,3%	0%	56,9%
Concordo totalmente	1,7%	5,2%	5,2%	8,6%	5,2%	1,7%	27,6%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Sinto-me bem com as tarefas que executo*Tempo serviço de BV					
M20	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	0%	3,4%	5,2%
Nem concordo nem discordo	0%	1,7%	5,2%	3,4%	10,3%
Concordo	10,3%	20,7%	10,3%	15,5%	56,9%
Concordo totalmente	3,4%	8,6%	1,7%	13,8%	27,6%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Sinto-me bem com as tarefas que executo * Situação profissional						
M20	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	5,2%	0%	0%	0%	5,2%
Nem concordo nem discordo	0%	10,3%	0%	0%	0%	10,3%
Concordo	0%	44,8%	1,7%	1,7%	8,6%	56,9%
Concordo totalmente	1,7%	20,7%	1,7%	1,7%	1,7%	27,6%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Sinto-me bem com as tarefas que executo * Estado Civil					
M20	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	3,4%	0%	0%	5,2%
Nem concordo nem discordo	5,2%	5,2%	0%	0%	10,3%
Concordo	27,6%	22,4%	5,2%	1,7%	56,9%
Concordo totalmente	8,6%	17,2%	0%	1,7%	27,6%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.2.9. M21 – “Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação”

Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação*Género			
M21	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	3,4%
Concordo	1,7%	25,9%	27,6%
Concordo totalmente	29,3%	37,9%	67,2%
Total	32,8%	67,2%	100%

Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação*Escolaridade							
M21	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	1,7%	1,7%	0%	3,4%
Concordo	1,7%	3,4%	10,3%	8,6%	3,4%	0%	27,6%
Concordo totalmente	5,2%	8,6%	8,6%	31,0%	12,1%	1,7%	67,2%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação*Tempo serviço de BV					
M21	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	1,7%	3,4%
Concordo	1,7%	8,6%	6,9%	10,3%	27,6%
Concordo totalmente	10,3%	24,1%	8,6%	24,1%	67,2%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação * Situação profissional						
M21	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	0%	1,7%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Concordo	0%	24,1%	1,7%	0%	1,7%	27,6%
Concordo totalmente	1,7%	53,4%	1,7%	3,4%	6,9%	67,2%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Integrar uma equipa que gosto aumenta a minha motivação * Estado Civil

M21	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Concordo	10,3%	17,2%	0%	0%	27,6%
Concordo totalmente	27,6%	31,0%	5,2%	3,4%	67,2%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.3. Fatores menos motivantes

2.3.1. M04 – “Faço voluntariado porque isso dá prestígio”

Faço voluntariado porque isso dá prestígio*Género

M04	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	15,5%	25,9%	41,4%
Discordo	8,6%	6,9%	15,5%
Nem concordo nem discordo	1,7%	12,1%	13,8%
Concordo	3,4%	13,8%	17,2%
Concordo totalmente	3,4%	8,6%	12,1%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado porque isso dá prestígio *Escolaridade

M04	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	5,2%	5,2%	8,6%	17,2%	5,2%	0%	41,4%
Discordo	0%	0%	0%	6,9%	6,9%	1,7%	15,5%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	10,3%	1,7%	0%	13,8%
Concordo	1,7%	1,7%	5,2%	6,9%	1,7%	0%	17,2%
Concordo totalmente	0%	5,2%	3,4%	1,7%	1,7%	0%	12,1%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado porque isso dá prestígio*Tempo serviço de BV

M04	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	5,2%	10,3%	1,7%	24,1%	41,4%
Discordo	3,4%	6,9%	3,4%	1,7%	15,5%
Nem concordo nem discordo	1,7%	5,2%	5,2%	1,7%	13,8%
Concordo	1,7%	6,9%	5,2%	3,4%	17,2%
Concordo totalmente	1,7%	3,4%	1,7%	5,2%	12,1%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado porque isso dá prestígio * Situação profissional						
M04	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	36,2%	1,7%	1,7%	1,7%	41,4%
Discordo	1,7%	10,3%	0%	0%	3,4%	15,5%
Nem concordo nem discordo	0%	10,3%	0%	1,7%	1,7%	13,8%
Concordo	0%	13,8%	1,7%	0%	1,7%	17,2%
Concordo totalmente	0%	10,3%	0%	0%	1,7%	12,1%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado porque isso dá prestígio * Estado Civil					
M04	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	10,3%	22,4%	5,2%	3,4%	41,4%
Discordo	10,3%	5,2%	0%	0%	15,5%
Nem concordo nem discordo	10,3%	3,4%	0%	0%	13,8%
Concordo	8,6%	8,6%	0%	0%	17,2%
Concordo totalmente	3,4%	8,6%	0%	0%	12,1%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.3.2. M06 – “Faço voluntariado para conhecer outras pessoas”

Faço voluntariado para conhecer outras pessoas*Género			
M06	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	12,1%	20,7%	32,8%
Discordo	10,3%	6,9%	17,2%
Nem concordo nem discordo	1,7%	17,2%	19,0%
Concordo	3,4%	13,8%	17,2%
Concordo totalmente	5,2%	8,6%	13,8%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado para conhecer outras pessoas*Escolaridade							
M06	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	5,2%	1,7%	8,6%	10,3%	5,2%	1,7%	32,8%
Discordo	0%	0%	0%	10,3%	6,9%	0%	17,2%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	3,4%	12,1%	3,4%	0%	19,0%
Concordo	1,7%	3,4%	3,4%	6,9%	1,7%	0%	17,2%
Concordo totalmente	0%	6,9%	3,4%	3,4%	0%	0%	13,8%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado para conhecer outras pessoas*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
M06	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	1,7%	10,3%	3,4%	17,2%	32,8%
Discordo	3,4%	10,3%	1,7%	1,7%	17,2%
Nem concordo nem discordo	1,7%	5,2%	6,9%	5,2%	19,0%
Concordo	3,4%	5,2%	3,4%	5,2%	17,2%
Concordo totalmente	3,4%	1,7%	1,7%	6,9%	13,8%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado para conhecer outras pessoas * Situação profissional						
Situação profissional						
M06	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	27,6%	1,7%	1,7%	1,7%	32,8%
Discordo	1,7%	12,1%	0%	0%	3,4%	17,2%
Nem concordo nem discordo	0%	15,5%	0%	1,7%	1,7%	19,0%
Concordo	0%	12,1%	1,7%	0%	3,4%	17,2%
Concordo totalmente	0%	13,8%	0%	0%	0%	13,8%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado para conhecer outras pessoas * Estado Civil					
Estado Civil					
M06	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	8,6%	19,0%	1,7%	3,4%	32,8%
Discordo	10,3%	6,9%	0%	0%	17,2%
Nem concordo nem discordo	12,1%	6,9%	0%	0%	19,0%
Concordo	10,3%	5,2%	1,7%	0%	17,2%
Concordo totalmente	1,7%	10,3%	1,7%	0%	13,8%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.3.3. M08 – “Faço voluntariado para ter formação gratuita”

Faço voluntariado para ter formação gratuita*Género			
Género			
M08	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	8,6%	31,0%	39,7%
Discordo	8,6%	5,2%	13,8%
Nem concordo nem discordo	3,4%	8,6%	12,1%
Concordo	8,6%	13,8%	22,4%
Concordo totalmente	3,4%	8,6%	12,1%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado para ter formação gratuita*Escolaridade							
Escolaridade							
M08	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	Total
Discordo totalmente	1,7%	5,2%	6,9%	20,7%	3,4%	1,7%	39,7%
Discordo	0%	1,7%	3,4%	3,4%	5,2%	0%	13,8%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	3,4%	5,2%	3,4%	0%	12,1%
Concordo	5,2%	0%	3,4%	8,6%	5,2%	0%	22,4%
Concordo totalmente	0%	5,2%	1,7%	5,2%	0%	0%	12,1%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado para ter formação gratuita*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
M08	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	6,9%	10,3%	5,2%	17,2%	39,7%
Discordo	0%	8,6%	3,4%	1,7%	13,8%
Nem concordo nem discordo	0%	6,9%	1,7%	3,4%	12,1%
Concordo	5,2%	3,4%	6,9%	6,9%	22,4%
Concordo totalmente	1,7%	3,4%	0%	6,9%	12,1%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado para ter formação gratuita * Situação profissional						
Situação profissional						
M08	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	31,0%	0%	3,4%	5,2%	39,7%
Discordo	1,7%	12,1%	0%	0%	0%	13,8%
Nem concordo nem discordo	0%	10,3%	1,7%	0%	0%	12,1%
Concordo	0%	15,5%	1,7%	0%	5,2%	22,4%
Concordo totalmente	0%	12,1%	0%	0%	0%	12,1%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado para ter formação gratuita * Estado Civil					
Estado Civil					
M08	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	13,8%	22,4%	3,4%	0%	39,7%
Discordo	5,2%	8,6%	0%	0%	13,8%
Nem concordo nem discordo	10,3%	1,7%	0%	0%	12,1%
Concordo	12,1%	5,2%	1,7%	3,4%	22,4%
Concordo totalmente	1,7%	10,3%	0%	0%	12,1%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.3.4. M09 – “Faço voluntariado para ter experiência para um emprego”

Faço voluntariado para ter experiência para um emprego*Género			
M09	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	10,3%	31,0%	41,4%
Discordo	6,9%	3,4%	10,3%
Nem concordo nem discordo	6,9%	12,1%	19,0%
Concordo	5,2%	10,3%	15,5%
Concordo totalmente	3,4%	10,3%	13,8%
Total	32,8%	67,2%	100%

Faço voluntariado para ter experiência para um emprego*Escolaridade							
M09	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	5,2%	3,4%	10,3%	13,8%	6,9%	1,7%	41,4%
Discordo	0%	1,7%	0%	6,9%	1,7%	0%	10,3%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	5,2%	10,3%	3,4%	0%	19,0%
Concordo	1,7%	1,7%	1,7%	6,9%	3,4%	0%	15,5%
Concordo totalmente		5,2%	1,7%	5,2%	1,7%	0%	13,8%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Faço voluntariado para ter experiência para um emprego*Tempo serviço de BV					
M09	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	1,7%	10,3%	6,9%	22,4%	41,4%
Discordo	1,7%	3,4%	1,7%	3,4%	10,3%
Nem concordo nem discordo	5,2%	6,9%	5,2%	1,7%	19,0%
Concordo	3,4%	5,2%	3,4%	3,4%	15,5%
Concordo totalmente	1,7%	6,9%	0%	5,2%	13,8%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Faço voluntariado para ter experiência para um emprego * Situação profissional						
M09	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	1,7%	36,2%	1,7%	1,7%	0%	41,4%
Discordo	0%	8,6%	0%	0%	1,7%	10,3%
Nem concordo nem discordo	0%	12,1%	1,7%	1,7%	3,4%	19,0%
Concordo	0%	12,1%	0%	0%	3,4%	15,5%
Concordo totalmente	0%	12,1%	0%	0%	1,7%	13,8%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Faço voluntariado para ter experiência para um emprego * Estado Civil					
M09	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	12,1%	22,4%	3,4%	3,4%	41,4%
Discordo	3,4%	6,9%	0%	0%	10,3%
Nem concordo nem discordo	13,8%	3,4%	1,7%	0%	19,0%
Concordo	10,3%	5,2%	0%	0%	15,5%
Concordo totalmente	3,4%	10,3%	0%	0%	13,8%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.3.5. M13 – “A falta de voluntários fez com que me alistasse”

A falta de voluntários fez com que me alistasse*Género			
M13	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	17,2%	27,6%	44,8%
Discordo	6,9%	6,9%	13,8%
Nem concordo nem discordo	3,4%	13,8%	17,2%
Concordo	3,4%	10,3%	13,8%
Concordo totalmente	1,7%	8,6%	10,3%
Total	32,8%	67,2%	100%

A falta de voluntários fez com que me alistasse*Escolaridade							
M13	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	5,2%	3,4%	13,8%	15,5%	6,9%	0%	44,8%
Discordo	0%	1,7%	0%	5,2%	5,2%	1,7%	13,8%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	10,3%	5,2%	0%	17,2%
Concordo	1,7%	1,7%	1,7%	8,6%	0%	0%	13,8%
Concordo totalmente	0%	5,2%	1,7%	3,4%	0%	0%	10,3%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

A falta de voluntários fez com que me alistasse*Tempo serviço de BV					
M13	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	3,4%	13,8%	5,2%	22,4%	44,8%
Discordo	1,7%	5,2%	5,2%	1,7%	13,8%
Nem concordo nem discordo	3,4%	5,2%	3,4%	5,2%	17,2%
Concordo	3,4%	5,2%	3,4%	1,7%	13,8%
Concordo totalmente	1,7%	3,4%	0%	5,2%	10,3%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

A falta de voluntários fez com que me alistasse * Situação profissional						
M13	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	1,7%	36,2%	1,7%	1,7%	0%	41,4%
Discordo	0%	8,6%	0%	0%	1,7%	10,3%
Nem concordo nem discordo	0%	12,1%	1,7%	1,7%	3,4%	19,0%
Concordo	0%	12,1%	0%	0%	3,4%	15,5%
Concordo totalmente	0%	12,1%	0%	0%	1,7%	13,8%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

A falta de voluntários fez com que me alistasse * Estado Civil					
M13	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	17,2%	20,7%	3,4%	3,4%	44,8%
Discordo	8,6%	5,2%	0%	0%	13,8%
Nem concordo nem discordo	8,6%	8,6%	0%	0%	17,2%
Concordo	5,2%	6,9%	1,7%	0%	13,8%
Concordo totalmente	3,4%	6,9%		0%	10,3%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.4. Aspetos positivos na liderança

2.4.1. L01 – “É importante que o meu líder me valorize”

É importante que o meu líder me valorize*Género			
L01	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	1,7%
Nem concordo nem discordo	5,2%	6,9%	12,1%
Concordo	19,0%	29,3%	48,3%
Concordo totalmente	8,6%	29,3%	37,9%
Total	32,8%	67,2%	100%

É importante que o meu líder me valorize*Escolaridade							
L01	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	3,4%	6,9%	0%	12,1%
Concordo	6,9%	5,2%	3,4%	24,1%	6,9%	1,7%	48,3%
Concordo totalmente	0%	6,9%	12,1%	15,5%	3,4%	0%	37,9%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

É importante que o meu líder me valorize*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
L01	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	0%	0%	1,7%	1,7%
Nem concordo nem discordo	3,4%	6,9%	1,7%	0%	12,1%
Concordo	8,6%	12,1%	8,6%	19,0%	48,3%
Concordo totalmente	1,7%	13,8%	6,9%	15,5%	37,9%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

É importante que o meu líder me valorize * Situação profissional						
Situação profissional						
L01	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	1,7%	5,2%	1,7%	0%	3,4%	12,1%
Concordo	0%	39,7%	1,7%	0%	6,9%	48,3%
Concordo totalmente	0%	34,5%	0%	3,4%	0%	37,9%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

É importante que o meu líder me valorize * Estado Civil					
Estado Civil					
L01	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Nem concordo nem discordo	10,3%	1,7%	0%	0%	12,1%
Concordo	19,0%	22,4%	3,4%	3,4%	48,3%
Concordo totalmente	13,8%	22,4%	1,7%	0%	37,9%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.4.2. L02 – “Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes”

Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes*Género			
Género			
L02	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	0%	1,7%	1,7%
Discordo	1,7%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	6,9%	10,3%	17,2%
Concordo	13,8%	31,0%	44,8%
Concordo totalmente	10,3%	22,4%	32,8%
Total	32,8%	67,2%	100%

Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes*Escolaridade							
L02	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	3,4%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	1,7%	0%	3,4%	5,2%	6,9%	0%	17,2%
Concordo	5,2%	6,9%	5,2%	22,4%	5,2%	0%	44,8%
Concordo totalmente	0%	5,2%	10,3%	10,3%	5,2%	1,7%	32,8%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes*Tempo serviço de BV					
L02	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	3,4%	3,4%	1,7%	8,6%	17,2%
Concordo	6,9%	13,8%	8,6%	15,5%	44,8%
Concordo totalmente	1,7%	13,8%	6,9%	10,3%	32,8%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes * Situação profissional						
L02	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	12,1%	0%	1,7%	3,4%	17,2%
Concordo	0%	36,2%	3,4%	0%	5,2%	44,8%
Concordo totalmente	1,7%	29,3%	0%	1,7%	0%	32,8%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Os meus líderes têm estilos de liderança diferentes * Estado Civil					
L02	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facta	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	1,7%	0%	0%	0%	1,7%
Discordo	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	10,3%	5,2%	0%	1,7%	17,2%
Concordo	17,2%	20,7%	5,2%	1,7%	44,8%
Concordo totalmente	12,1%	20,7%	0%	0%	32,8%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.4.3. L03 – “O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação”

O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação*Género			
L03	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	0%	3,4%	3,4%
Discordo	1,7%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	1,7%	8,6%	10,3%
Concordo	10,3%	29,3%	39,7%
Concordo totalmente	19,0%	24,1%	43,1%
Total	32,8%	67,2%	100%

O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação*Escolaridade							
L03	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	3,4%	0%	0%	3,4%
Discordo	0%	0%	1,7%	0%	1,7%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	6,9%	3,4%	0%	10,3%
Concordo	5,2%	5,2%	8,6%	15,5%	5,2%	0%	39,7%
Concordo totalmente	1,7%	6,9%	8,6%	17,2%	6,9%	1,7%	43,1%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação*Tempo serviço de BV					
L03	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	3,4%	0%	0%	3,4%
Discordo	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	1,7%	1,7%	3,4%	3,4%	10,3%
Concordo	5,2%	10,3%	5,2%	19,0%	39,7%
Concordo totalmente	5,2%	17,2%	8,6%	12,1%	43,1%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação * Situação profissional						
L03	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	8,6%	0%	0%	1,7%	10,3%
Concordo	0%	31,0%	3,4%	0%	5,2%	39,7%
Concordo totalmente	1,7%	36,2%	0%	3,4%	1,7%	43,1%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

O líder da equipa tem um papel importante na minha motivação * Estado Civil

L03	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Discordo	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	8,6%	1,7%	0%	0%	10,3%
Concordo	13,8%	22,4%	1,7%	1,7%	39,7%
Concordo totalmente	17,2%	20,7%	3,4%	1,7%	43,1%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.4.4. L04 – “Tenho preferência por um determinado estilo de liderança”

Tenho preferência por um determinado estilo de liderança*Género

L04	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	1,7%	0%	1,7%
Discordo	1,7%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	3,4%	6,9%	10,3%
Concordo	19,0%	36,2%	55,2%
Concordo totalmente	6,9%	22,4%	29,3%
Total	32,8%	67,2%	100%

Tenho preferência por um determinado estilo de liderança*Escolaridade

L04	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	1,7%	0%	1,7%
Discordo	0%	0%	0%	1,7%	1,7%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	0%	8,6%	1,7%	0%	10,3%
Concordo	6,9%	6,9%	10,3%	24,1%	6,9%	0%	55,2%
Concordo totalmente	0%	5,2%	8,6%	8,6%	5,2%	1,7%	29,3%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Tenho preferência por um determinado estilo de liderança*Tempo serviço de BV

L04	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	3,4%	5,2%	1,7%	0%	10,3%
Concordo	6,9%	15,5%	8,6%	24,1%	55,2%
Concordo totalmente	1,7%	8,6%	6,9%	12,1%	29,3%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Tenho preferência por um determinado estilo de liderança * Situação profissional						
L04	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	1,7%		0%	0%	0%	1,7%
Discordo	0%	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Nem concordo nem discordo	0%	5,2%	0%	1,7%	3,4%	10,3%
Concordo	0%	46,6%	3,4%	0%	5,2%	55,2%
Concordo totalmente	0%	27,6%	0%	1,7%		29,3%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Tenho preferência por um determinado estilo de liderança * Estado Civil					
L04	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	0%	1,7%	0%	0%	1,7%
Discordo	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Nem concordo nem discordo	8,6%	1,7%	0%	0%	10,3%
Concordo	22,4%	25,9%	3,4%	3,4%	55,2%
Concordo totalmente	8,6%	19,0%	1,7%	0%	29,3%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.5. Aspetos negativos na liderança

2.5.1. L07 – “Todos os meus líderes têm capacidade de liderança”

Todos os meus líderes têm capacidade de liderança*Género			
L07	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Discordo totalmente	10,3%	12,1%	22,4%
Discordo	12,1%	19,0%	31,0%
Nem concordo nem discordo		10,3%	10,3%
Concordo	6,9%	17,2%	24,1%
Concordo totalmente	3,4%	8,6%	12,1%
Total	32,8%	67,2%	100%

Todos os meus líderes têm capacidade de liderança*Escolaridade							
L07	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	1,7%	5,2%	10,3%	3,4%	1,7%	22,4%
Discordo	3,4%	3,4%	6,9%	8,6%	8,6%	0%	31,0%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	6,9%	1,7%	0%	10,3%
Concordo	3,4%	1,7%	5,2%	12,1%	1,7%	0%	24,1%
Concordo totalmente	0%	5,2%	0%	5,2%	1,7%	0%	12,1%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Todos os meus líderes têm capacidade de liderança*Tempo serviço de BV					
Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário					
L07	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	Total
Discordo totalmente	1,7%	10,3%	3,4%	6,9%	22,4%
Discordo	3,4%	13,8%	3,4%	10,3%	31,0%
Nem concordo nem discordo		1,7%	3,4%	5,2%	10,3%
Concordo	3,4%	6,9%	6,9%	6,9%	24,1%
Concordo totalmente	5,2%	0%	0%	6,9%	12,1%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Todos os meus líderes têm capacidade de liderança * Situação profissional						
Situação profissional						
L07	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	Total
Discordo totalmente	0%	19,0%	0%	1,7%	1,7%	22,4%
Discordo	1,7%	22,4%	1,7%	1,7%	3,4%	31,0%
Nem concordo nem discordo	0%	10,3%	0%	0%	0%	10,3%
Concordo	0%	20,7%	1,7%	0%	1,7%	24,1%
Concordo totalmente	0%	8,6%	0%	0%	3,4%	12,1%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Todos os meus líderes têm capacidade de liderança * Estado Civil					
Estado Civil					
L07	Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	Total
Discordo totalmente	12,1%	10,3%	0%	0%	22,4%
Discordo	13,8%	12,1%	3,4%	1,7%	31,0%
Nem concordo nem discordo	3,4%	6,9%	0%	0%	10,3%
Concordo	8,6%	12,1%	1,7%	1,7%	24,1%
Concordo totalmente	5,2%	6,9%	0%	0%	12,1%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.5.2. L08 – “Por vezes, não me revejo no estilo de liderança do meu líder”

Por vezes, não me revejo no estilo de liderança no meu líder*Género			
Género			
L08	Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	1,7%	1,7%	3,4%
Discordo	5,2%	6,9%	12,1%
Nem concordo nem discordo	3,4%	10,3%	13,8%
Concordo	12,1%	29,3%	41,4%
Concordo totalmente	10,3%	19,0%	29,3%
Total	32,8%	67,2%	100%

Por vezes, não me revejo no estilo de liderança no meu líder*Escolaridade							
L08	Escolaridade						Total
	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	
Discordo totalmente	0%	0%	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Discordo	0%	1,7%	0%	8,6%	1,7%	0%	12,1%
Nem concordo nem discordo	0%	0%	1,7%	6,9%	5,2%	0%	13,8%
Concordo	6,9%	5,2%	8,6%	15,5%	5,2%	0%	41,4%
Concordo totalmente	0%	5,2%	6,9%	10,3%	5,2%	1,7%	29,3%
Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Por vezes, não me revejo no estilo de liderança no meu líder*Tempo serviço de BV					
L08	Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
	<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
Discordo totalmente	1,7%	0%	0%	1,7%	3,4%
Discordo	3,4%	6,9%	1,7%	0%	12,1%
Nem concordo nem discordo	5,2%	1,7%	1,7%	5,2%	13,8%
Concordo	1,7%	12,1%	8,6%	19,0%	41,4%
Concordo totalmente	1,7%	12,1%	5,2%	10,3%	29,3%
Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Por vezes, não me revejo no estilo de liderança no meu líder * Situação profissional						
L08	Situação profissional					Total
	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
Discordo totalmente	0%	3,4%	0%	0%	0%	3,4%
Discordo	1,7%	6,9%	0%	1,7%	1,7%	12,1%
Nem concordo nem discordo	0%	6,9%	1,7%	0%	5,2%	13,8%
Concordo	0%	37,9%	1,7%	0%	1,7%	41,4%
Concordo totalmente	0%	25,9%	0%	1,7%	1,7%	29,3%
Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Por vezes, não me revejo no estilo de liderança no meu líder * Estado Civil					
L08	Estado Civil				Total
	Solteiro	Casado(a) / União facta	Divorciado	Viúvo	
Discordo totalmente	1,7%	1,7%	0%	0%	3,4%
Discordo	5,2%	5,2%	1,7%	0	12,1%
Nem concordo nem discordo	10,3%	3,4%	0%	0%	13,8%
Concordo	12,1%	22,4%	3,4%	3,4%	41,4%
Concordo totalmente	13,8%	15,5%	0%	0%	29,3%
Total	43,1%	48,3%	5,2%	3,4%	100%

2.6. Medidas a adotar para aumentar a motivação

		Medidas para aumentar a motivação*Género		
		Género		
		Feminino	Masculino	Total
LM01 – Alterar estilo de liderança	Contagem	13	28	41
	% do Total	22,4%	48,3%	70,7%
LM02 – Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	12	24	36
	% do Total	20,7%	41,4%	62,1%
LM03 – Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	2	0	2
	% do Total	3,4%	0%	3,4%
LM04 – Aumentar a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	7	5	12
	% do Total	12,1%	8,6%	20,7%
LM05 – Diminuir a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	2	11	13
	% do Total	3,4%	19,0%	22,4%
LM06 – Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços	Contagem	12	25	37
	% do Total	20,7%	43,1%	63,8%
LM07 – Melhorar as condições de laser dentro do quartel	Contagem	9	24	33
	% do Total	15,5%	41,4%	56,9%
LM08 – Apostar em atividade extra operacionais para unir o grupo	Contagem	16	23	39
	% do Total	27,6%	39,7%	67,2%
Total	Contagem	19	39	58
	% do Total	32,8%	67,2%	100%

		Medidas para aumentar a motivação * Escolaridade						
		Escolaridade						
		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Mestrado	Total
LM01 – Alterar estilo de liderança	Contagem	1	6	10	16	8	0	41
	% do Total	1,7%	10,3%	17,2%	27,6%	13,8%	0,0%	70,7%
LM02 – Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	2	4	5	16	9	0	36
	% do Total	3,4%	6,9%	8,6%	27,6%	15,5%	0,0%	62,1%
LM03 – Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	0	0	0	2	0	0	2
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%
LM04 – Aumentar a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	1	3	1	4	3	0	12
	% do Total	1,7%	5,2%	1,7%	6,9%	5,2%	0,0%	20,7%
LM05 – Diminuir a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	1	2	5	5	0	0	13
	% do Total	1,7%	3,4%	8,6%	8,6%	0,0%	0,0%	22,4%
LM06 – Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços	Contagem	4	6	8	12	6	1	37
	% do Total	6,9%	10,3%	13,8%	20,7%	10,3%	1,7%	63,8%
LM07 – Melhorar as condições de laser dentro do quartel	Contagem	3	5	9	10	6	0	33
	% do Total	5,2%	8,6%	15,5%	17,2%	10,3%	0,0%	56,9%
LM08 – Apostar em atividade extra operacionais para unir o grupo	Contagem	1	5	6	16	10	1	39
	% do Total	1,7%	8,6%	10,3%	27,6%	17,2%	1,7%	67,2%
Total	Contagem	4	7	11	25	10	1	58
	% do Total	6,9%	12,1%	19,0%	43,1%	17,2%	1,7%	100%

Medidas para aumentar a motivação * Tempo serviço BV						
		Tempo de serviço de Bombeiro Voluntário				Total
		<2anos	>=2-10 anos	11-20 anos	>20anos	
LM01 – Alterar estilo de liderança	Contagem	2	15	8	16	41
	% do Total	3,4%	25,9%	13,8%	27,6%	70,7%
LM02 – Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	7	11	6	12	36
	% do Total	12,1%	19,0%	10,3%	20,7%	62,1%
LM03 – Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	0	1	0	1	2
	% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%
LM04 – Aumentar a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	3	3	1	5	12
	% do Total	5,2%	5,2%	1,7%	8,6%	20,7%
LM05 – Diminuir a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	1	2	2	8	13
	% do Total	1,7%	3,4%	3,4%	13,8%	22,4%
LM06 – Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços	Contagem	2	7	10	18	37
	% do Total	3,4%	12,1%	17,2%	31,0%	63,8%
LM07 – Melhorar as condições de laser dentro do quartel	Contagem	2	7	8	16	33
	% do Total	3,4%	12,1%	13,8%	27,6%	56,9%
LM08 – Apostar em atividade extra operacionais para unir o grupo	Contagem	6	12	8	13	39
	% do Total	10,3%	20,7%	13,8%	22,4%	67,2%
Total	Contagem	8	19	10	21	58
	% do Total	13,8%	32,8%	17,2%	36,2%	100%

Medidas para aumentar a motivação * Situação profissional							
		Situação profissional					Total
		Trabalhador por conta própria	Trabalhad or por conta de outrem	Desempregado, mas já trabalhou antes	Desempregado à procura de 1º emprego	Estudante	
LM01 – Alterar estilo de liderança	Contagem	0	37	0	2	2	41
	% do Total	0,0%	63,8%	0,0%	3,4%	3,4%	70,7%
LM02 – Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	0	29	0	2	5	36
	% do Total	0,0%	50,0%	0,0%	3,4%	8,6%	62,1%
LM03 – Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	0	2	0	0	0	2
	% do Total	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	3,40%
LM04 – Aumentar a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	0	11	0	0	1	12
	% do Total	0,0%	19,0%	0,0%	0,0%	1,7%	20,7%
LM05 – Diminuir a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	0	12	0	0	1	13
	% do Total	0,0%	20,7%	0,0%	0,0%	1,7%	22,4%
LM06 – Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços	Contagem	1	33	1	0	2	37
	% do Total	1,7%	56,9%	1,7%	0,0%	3,4%	63,8%
LM07 – Melhorar as condições de laser dentro do quartel	Contagem	0	29	1	1	2	33
	% do Total	0,0%	50,0%	1,7%	1,7%	3,4%	56,9%
LM08 – Apostar em atividade extra operacionais para unir o grupo	Contagem	1	32	1	1	4	39
	% do Total	1,7%	55,2%	1,7%	1,7%	6,9%	67,2%
Total	Contagem	1	47	2	2	6	58
	% do Total	1,7%	81,0%	3,4%	3,4%	10,3%	100%

Medidas para aumentar a motivação * Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Solteiro	Casado(a) / União facto	Divorciado	Viúvo	
LM01 – Alterar estilo de liderança	Contagem	17	21	2	1	41
	% do Total	29,30%	36,20%	3,40%	1,70%	70,70%
LM02 – Aumentar a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	19	14	2	1	36
	% do Total	32,80%	24,10%	3,40%	1,70%	62,10%
LM03 – Diminuir a quantidade de formação a que tenho acesso	Contagem	1	1	0	0	2
	% do Total	1,70%	1,70%	0,00%	0,00%	3,40%
LM04 – Aumentar a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	4	5	2	1	12
	% do Total	6,90%	8,60%	3,40%	1,70%	20,70%
LM05 – Diminuir a carga horária mínima de voluntariado	Contagem	4	8	1	0	13
	% do Total	6,90%	13,80%	1,70%	0,00%	22,40%
LM06 – Fazer protocolos com entidades para beneficiar de descontos na aquisição de serviços	Contagem	10	23	2	2	37
	% do Total	17,20%	39,70%	3,40%	3,40%	63,80%
LM07 – Melhorar as condições de laser dentro do quartel	Contagem	11	19	1	2	33
	% do Total	19,00%	32,80%	1,70%	3,40%	56,90%
LM08 – Apostar em atividade extra operacionais para unir o grupo	Contagem	18	18	2	1	39
	% do Total	31,00%	31,00%	3,40%	1,70%	67,20%
Total	Contagem	25	28	3	2	58
	% do Total	43,10%	48,30%	5,20%	3,40%	100%