

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

Influência da liderança na motivação dos
colaboradores: comparação entre pequenas e grandes
empresas

Sofia Soares

Constituição do Júri:

Presidente Doutor José Moleiro Martins

Vogal Especialista Carlos Nunes

Vogal Doutor João Pereira

Lisboa, Março de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Influência da liderança na motivação dos
colaboradores: comparação entre pequenas e grandes
empresas

Sofia Nogueira Soares

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Nunes.

Constituição do Júri:

Presidente Doutor José Moleiro Martins

Vogal Especialista Carlos Nunes

Vogal Doutor João Pereira

L i s b o a , M a r ç o d e 2 0 2 1

Dedico este trabalho aos meus pais:

Tenho tanto orgulho em vocês

Que são a minha inspiração

E a minha força de superação

Para os desafios do dia-a-dia

Agradecimentos

Esta dissertação veio concluir mais uma grande etapa no meu percurso académico e, sem dúvida, que existiram pessoas às quais eu tenho muito que agradecer porque de certa forma me ajudaram e contribuíram para que conseguisse acabá-la.

Assim sendo, gostaria de aproveitar para agradecer:

Aos meus pais que sempre foram a minha fonte de inspiração e onde vou buscar toda a energia para o meu dia-a-dia e por me incentivarem sempre a alcançar os meus objetivos, mas principalmente à minha mãe porque se não fosse ela, provavelmente agora não poderia dizer que acabei este grande desafio.

À minha irmã, que para além de ser mais do que uma verdadeira amiga, é uma companheira de vida. Obrigada é pouco!

Ao meu tio que sempre foi super prestável e impecável comigo e me ajudou imenso em certas partes da tese.

Às minhas amigas, Natacha e Sara, por me ouvirem e compreenderem sempre e por toda a força que transmitiram para que eu conseguisse terminar toda esta etapa. Sem dúvida que foram um elemento fundamental para que a minha energia e motivação não faltassem.

Ao meu namorado, Manuel, por acreditar em mim, nas minhas capacidades e por me dar todo apoio inalcançável que sempre me deu. Obrigada por tudo!

Ao Paulo Leal por todas as sugestões e dicas para poder concluir a etapa final de todo este projeto.

Ao meu orientador, Professor Carlos Nunes, pela ajuda e orientação dada ao longo do tempo.

Ao Vice-Presidente do ISCAL, D. Pedro Pinheiro, por ter partilhado o questionário com todos os alunos do ISCAL.

E, para terminar, gostaria de agradecer a todos os aqueles que de certa forma me ajudaram ao longo de todo este tempo. Obrigada!

“Liderança é fazer o que é certo quando ninguém está olhando.”

George Van Valkenburg

Resumo

O mercado é cada vez mais competitivo, está em constante mudança e é bastante instável, pelo que é essencial que as empresas saibam e consigam motivar os seus colaboradores para que estes realizem o seu trabalho da melhor forma porque assim conseguem apresentar melhores resultados e mais facilmente (e em conjunto) alcançar os objetivos coletivos da organização.

Por outro lado, as organizações são sistemas muito complexos que carecem de um estudo detalhado para que se consigam compreender. Assim, através do estudo da motivação organizacional podemos inferir acerca da influência da liderança na mesma. A liderança é vista como uma ligação entre líderes e colaboradores que presume o desenvolvimento dos níveis de motivação organizacional.

As questões em causa são “o que realmente estimula a motivação?” e “qual o esforço necessário para realizar os objetivos?”. A motivação das pessoas pode estar influenciada pela transformação do ambiente de trabalho, pelos grupos, estilos de liderança abordado pelo líder e pelo clima da empresa, nomeadamente, a sua dimensão (Neves, 2002).

Para isto, irá ser realizado um estudo sobre a influência que a liderança tem na motivação dos colaboradores, com o intuito de perceber de que forma a proximidade com o líder influencia a motivação do colaborador e, ao mesmo tempo, se o tipo de liderança que este tem afeta o mesmo, visto que este é um processo fundamental no seu desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chaves: liderança, motivação, empresas, colaboradores.

Abstract

The market is increasingly competitive, is constantly changing and is very unstable, so it is essential that companies know how to motivate their employees and be able to do so for them to do their job in the best way possible, doing that will allow them to present more satisfying results, making it easier to achieve the organization's collective goals.

On the other hand, organizations are very complex systems that require a detailed study so we can be able to understand them. Throughout the study of organizational motivation, we can infer about the influence that leadership has on it. Leadership is seen as a link between leaders and employees which presumes the development of organizational motivation levels.

The questions at issue are "what really stimulates motivation?" and "what level of effort is needed to achieve the goals?". People's motivation may be influenced by many factors, including the transformation of the work environment, the groups in which they work in, the approaches taken by the leader and the company's climate (Neves, 2002).

With that in mind, a study will be carried out about the influence that leadership has on the motivation of employees, in order to understand how the proximity to the leader influences the motivation of the employee and, at the same time, if the type of leadership that it has affects it, since this is a fundamental process in its development and growth.

Key-words: leadership, motivation, organization.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento teórico e motivação do estudo	1
1.2. Objetivos de estudo.....	2
1.3. Metodologia de investigação	2
1.4. Estrutura da investigação	3
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. Liderança	4
2.2. Evolução do conceito de liderança	6
2.3. Abordagens da liderança.....	9
2.3.1. Abordagem dos Traços	10
2.3.2. Abordagem comportamental	12
2.3.3. Abordagem situacional ou contingencial	15
2.3.4. Novas abordagens da liderança	19
2.4. Conclusões sobre liderança.....	22
2.5. Líder vs gestor	23
2.6. Motivação	24
2.7. Teorias da motivação	25
2.7.1. Teoria das necessidades de Maslow	26
2.7.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg	28
2.7.3. Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)	30
2.7.4. Teoria de McClelland	31
2.7.5. Teoria de X e Y de McGregor	32
2.7.6. Teoria das expectativas de Vroom	34
2.7.7. Teoria da Equidade.....	34
2.7.8. Modelo de Porter e de Lawler	35
2.7.9. Teoria do reforço de Skinner	36

2.8. Níveis da motivação.....	37
2.8.1. Pessoal	38
2.8.2. Interpessoal.....	40
2.8.3. Grupo.....	41
2.9. Conclusões intermédias	43
3. Estudo Empírico.....	45
3.1. Metodologia	45
3.2. Análise dos resultados	51
Referências bibliográficas	67
Anexo nº1- Questionário sobre liderança e motivação	72
Anexo nº2 - Questionário sobre liderança e motivação	77

1. Introdução

1.1. Enquadramento teórico e motivação do estudo

A competitividade das empresas depende, em parte, dos seus recursos humanos, da cooperação entre os membros da organização, bem como da colaboração interna entre estes e os seus superiores. Neste sentido, a motivação tem, cada vez mais, um papel fundamental no estado da forma e na intensidade que uma pessoa, neste caso, um elemento humano de uma organização aplica na concretização de determinada tarefa.

Sabemos que a liderança está presente nas empresas de forma mais intensa que noutras realidades humanas e esta envolve um conjunto de influências exercidas por um sistema de comunicação que tem como finalidade a obtenção de certos objetivos específicos, como conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. Por estes motivos, algumas empresas tem como estratégia um sistema mais focado no prosseguimento temporal de cargos. Esta opção tem alguns imprevistos, tais como demissões, reformas, entre outros. Assim sendo, procuram a formação de novos líderes no âmbito da empresa (Castilho, 2010).

É importante perceber a forma como interage o chefe com os seus colaboradores e como estes se relacionam entre si, bem como de que forma este pode influenciar a motivação dos mesmos. Na maior parte das empresas, o chefe é o líder próximo e este pode melhorar ou afetar os resultados da organização, no que toca à eficiência, à atitude e ao desempenho dos diversos colaboradores pois este tem um papel fundamental dentro da empresa, cabendo-lhe a realização concreta dos objetivos desta.

A forma de agir, o grau e o que leva os colaboradores a estarem motivados, poderá muito certamente influenciar a vontade e o desempenho dos mesmos. Este é um ponto de importância para as empresas e é essencial que estas saibam o que motiva os colaboradores, qual é o verdadeiro papel da liderança para essa motivação, e se o tipo de liderança tem impacto na concretização do trabalho de cada colaborador.

Existem diversos estudos sobre a liderança e sobre a motivação dos trabalhadores na execução das suas funções, bem como esta pode ou não influenciar a maneira como os colaboradores exercem o seu trabalho.

Neste sentido, surgiu o interesse em realizar um estudo que permitisse perceber se efetivamente a dimensão da empresa e o facto de um líder ter mais ou menos proximidade com o seu subordinado é um fator que possa ser significativo para a motivação dos colaboradores. Assim, surgiu a necessidade de realizar este estudo.

1.2. Objetivos de estudo

O estudo que irá ser realizado tem como objetivo comparar a motivação dos colaboradores em pequenas empresas com colaboradores de empresas de maior dimensão.

Nesse estudo, as questões que irão ser colocadas são:

- O que realmente estimula a motivação?
- Qual o esforço necessário para realizar os objetivos?

Em conformidade com as conclusões anteriores, como é que divergem, se é que divergem, entre um empresa pequena e uma empresa de grande dimensão.

A motivação das pessoas pode ser influenciada por alguma transformação no ambiente de trabalho que possa ocorrer, pelos grupos onde estes estejam inseridos, pelo estilo de liderança abordado pelo líder e pelo clima da empresa (Neves, 2002).

1.3. Metodologia de investigação

Como metodologia de estudo realizou-se uma revisão da literatura para compreensão do tema proposto através de uma pesquisa bibliográfica. Para a recolha de informação e de dados de relevância mais concreta, foi realizada uma pesquisa de artigos em revistas, teses anteriormente elaboradas sobre o tema, livros e outros meios disponíveis.

De seguida, previu-se e veio a realizar-se para a recolha de informação relevante e de dados essenciais para o estudo em questão, a aplicação de questionários de molde a conseguir-se uma análise da motivação dos colaboradores, ou pelo menos, da sua perceção, de empresas de pequena e de grande dimensão com perguntas adequadas de

forma a revelar a perspectiva dos colaboradores das empresas relativamente ao tema em questão.

Assim, para o tratamento dos dados anteriormente recolhidos foram utilizados métodos estatísticos apropriados, tal como o Software estatístico *Statistical Package For Social Science (SPSS)*, que tornaram possível uma melhor análise e interpretação desses dados conforme os objetivos definidos para o estudo.

1.4. Estrutura da investigação

Antes de se realizar qualquer estudo aprofundado sobre o tema, o objetivo será estudar diversos conceitos, essenciais ao desenvolvimento do estudo, a saber:

- Liderança e os diversos estilos de liderança;
- Motivação e as diferentes teorias da motivação;
- Os três níveis da motivação.

Posteriormente, é apresentado um estudo que tem como principal objetivo abordar a relação da influência da motivação atrelada à liderança e que visa compreender se o líder afeta (e de que maneira) a motivação dos colaboradores, tomando em consideração a dimensão da empresa.

Como forma de contributo do presente estudo, pretende-se permitir ao gestor, ao chefe e ao líder conseguir perceber quais os processos que permitem concluir periodicamente qual o grau de satisfação da motivação e assim da respetiva da liderança. Ainda assim, irão ser apresentadas as limitações do estudo efetuado e sugestões de pesquisa futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Liderança

Todos já ouvimos mencionar imensas vezes a liderança, pois este é um conceito bastante popular sendo possível encontrar o mesmo em diversas tempos e situações do nosso dia-a-dia.

A liderança tem sido um tema bastante controverso e, por isso, têm sido realizados diversos estudos e investigações para se conseguir compreender melhor este conceito.

Em 1987 DePree define a liderança como um processo onde se estabelecem relações entre as equipas e os líderes onde existem diversos talentos, ideias e capacidades.

Hersey e Blanchar definiram liderança como o «processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação», tendo em conta que a noção referida de influência está sob o conceito de liderança, no sentido de que o líder influencia, ou seja, age de maneira a que o comportamento dos outros seja alterado.

A «liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto» (Kury, 2002, pp. 468-521). Neste sentido, a liderança e a motivação alinham-se pois a liderança é o ato ou capacidade de conseguir influenciar, motivar ou promover um indivíduo ou grupo para que se consiga alcançar mais facilmente e o máximo de objetivos não só do próprio indivíduo como também para o grupo onde este está inserido.

Também podemos definir liderança como o talento de comandar pessoas, atraindo seguidores e convencendo de forma positiva mentalidades e comportamentos. Ao mesmo tempo, a liderança está relacionada com a motivação, porque um bom líder sabe como motivar as pessoas do seu grupo ou equipa.

Neste sentido, um líder é um indivíduo que comanda um grupo. Este pode alterar o seu estilo conforme as características do grupo. Assim, um líder tem a principal função de aproximar os indivíduos de um grupo, para que estes consigam mais facilmente alcançar

os objetivos gerais da empresa, pois este consegue guiar e ajudar os colaboradores a realizar da melhor maneira as suas tarefas.

Segundo Peter Drucker “o objetivo de um líder é multiplicar recursos das pessoas e fazer com que os seus pontos fracos se tornem irrelevantes” (citado por Blanchard & Miller, 2004)¹.

Assim, a liderança nas empresas é um aspeto bastante importante e que pode influenciar a motivação dos colaboradores, pois estes identificam comportamentos no líder que podem ou não ser influenciadores e motivadores.

Normalmente os líderes, em conjunto com os gestores, são responsáveis pelo sucesso e pelas falhas que possam ocorrer dentro da empresa.

É de ter sempre em conta que as ações entre o líder e o que os colaboradores exercem, bem como os resultados da empresa, nem sempre são lineares e de fácil perceção. Mas conforme o esquema 2.1 que é apresentado podemos observar que o líder tem, maioritariamente, a função de inspirar os colaboradores para que estes se sintam mais motivados a realizar o seu trabalho, desenvolverem a qualidade e a produtividade no trabalho produzido e, conseqüentemente, aumentarem as vendas e os lucros.

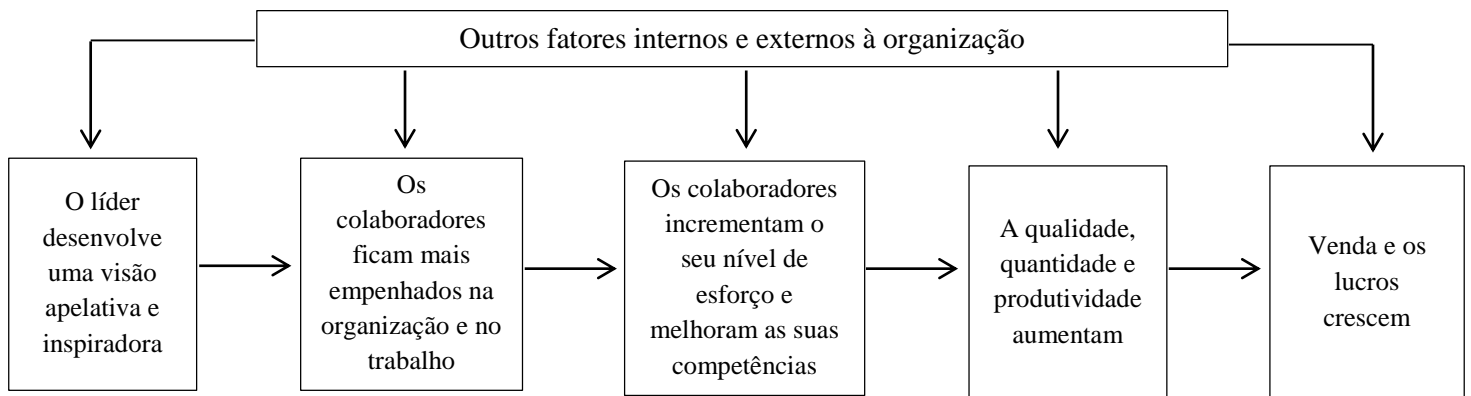


Figura 2.1 - Cadeia ilustrativa das relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais

Fonte: de Yulk (1994), adaptado por Caixeiro (2014, p.147)

¹ Blanchard, K & Miller, M. (2004). *O segredo: aquilo que os grandes líderes sabem e praticam*. Cascais: Pergaminho.

A liderança está inserida nas estratégias implementadas numa empresa e esta deve ser usada para a melhorar as práticas dos colaboradores, influenciando, assim, a sua motivação.

2.2. Evolução do conceito de liderança

O conceito de liderança tem evoluído bastante ao longo dos anos. Este apareceu no início da civilização. Governantes egípcios, heróis gregos e patriarcas bíblicos têm todos algo em comum: a liderança (Stone & Patterson, 2005).

Em 2003 Inyang refere que a liderança é um tema bastante investigado na área da literatura em gestão e organizações, apesar de não ser possível encontrar uma definição concreta e universal de liderança, conseguimos verificar que existem um conjunto de definições criadas com base em diferentes preceptivas individuais de autores que estudam este tema.

Aristóteles (como citado em Santos, 2007, p. 21) referiu esta temática como «todos os seres, desde o primeiro instante do nascimento, são, por assim dizer, marcados pela natureza, uns para mandar outros para obedecer» destacando assim características inatas dos líderes, fatores genéticos e hereditários que podem persuadir determinadas pessoas a orientarem outras.

Têm surgido, então, diversas propostas de definições para liderança, sendo que Fred Fielder, um autor clássico, compreende a liderança como um método de desenvolvimento de poder por parte do líder com o propósito de alcançar de outras pessoas aquilo que sozinho não conseguira alcançar e, ao mesmo tempo, ser visto pelos seus subordinados como um ser prestigioso e uma personalidade com poder (Barracho et al., 2010).

Segundo Bush & Glover (2003, p. 4) «as definições de liderança são arbitrárias e muito subjetivas. Algumas definições são mais úteis do que outras, mas não há nenhuma definição aceite como ‘correta’». Assim, admite-se que as competências da liderança podem ser aprendidas e esta aprendizagem é um procedimento realizado ao longo da vida.

Para Chiavenato a

liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2004, p. 122).

Deste modo, a liderança pode ser, igualmente, definida como o método de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos colaboradores de uma empresa para que estes consigam alcançar melhor e mais facilmente os objetivos comuns da empresa (Pinto et al., 2010).

Wehrich e Koontz explicam (1990, citado por Agostinho, 2014)² a «liderança como sendo a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo»

Por outro lado, Robbins relata a liderança como sendo a capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos (Robbis, 1996)

Segundo Goleman (2002), os componentes essenciais das diversas maneiras de liderar que originam a ressonância em grupo são:

- Autoconsciência;
- Autogestão;
- Competência social;
- Administração de relacionamentos.

A administração de relacionamentos está relacionado com o facto de se lidar com as emoções dos outros. Esta exige que os líderes tenham consciência de suas próprias emoções e estejam em sintonia empática com seus liderados.

A liderança tem um papel essencial porque ajuda a organizar informações de maneira a promover opiniões e raciocínios semelhantes, entre os diferentes membros de uma equipa (Connaughton; Shuffler; Goodwin, 2011).

² Wehrich H, Koontz H (1994) Management: A Global Perspective. Singapore, McGraw Hill.

Van Langenhove et al. (2016, p. 14) ligam o sentido de liderança à capacidade de influenciar. Assim, definem liderança como:

tentativas de liderança ou hegemonia envolvem uma articulação de capacidades intelectuais e materiais em uma competição por dominância ideacional. A liderança, nesse sentido, envolve a capacidade de influenciar a visão política dos demais Estados 79 para que eles adotem, em graus variados, as preferências do líder regional (Van Langenhove, Zwartjes, Papanagnou, 2016, p. 17).

Tabela 2.1 – Definições de liderança

«Leadership is «the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement» (Rauch & Behling, 1984, p. 46)
«Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished» (Richards & Engle, 1986, p. 206)
«Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization." (House et al, 1999, p. 184)
«Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed.» (Drath & Palus, 1994, p. 4)
«Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.» (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281)
«Leadership «is the ability to step outside the culture ... to start evolutionary change processes that are more adaptive.» (Schein, 1992, p. 2)
«Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others» (Smircich & Morgan, 1982, p. 258)
«Leadership is exercised when persons, mobilize, institutional, political, psychological, and other resources 50 as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers» (Burns, 1978, p. 18)

Leadership is «the behavior of an individual, directing the activities of a group toward a shared goal.» (Hemphill & Coons, 1957, p. 7)

Leadership is «the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization» (Katz & Kahn, 1978, p. 528)

Fonte: (Yukl, 2002)

2.3. Abordagens da liderança

Até à II Guerra mundial, os estudos efetuados sobre a liderança, tinham como objetivo distinguir líderes de não-líderes e líderes eficazes de não eficazes, através dos traços físicos, características de personalidade e aptidões.

Assim, as diferentes abordagens da liderança surgem porque nem todos os líderes tem a mesma maneira de encaminhar e organizar as suas equipas e, por isso, adotam estilos de liderar distintos. Ainda se pode concluir que as abordagens da liderança são fundamentais porque permitem compreender o(s) impacto(s) dos líderes nas organizações (Chiavenato, 2000).

Ao mesmo tempo, as abordagens da liderança apareceram com o intuito de explicar as diversas condições envolvidas no aparecimento da liderança, bem como na sua natureza e nos seus resultados (Bass, 1990).

Podemos então dizer que existem três abordagens relativas à liderança que são: Abordagem ou Teoria dos Traços, Abordagem Comportamental e Abordagem Contingencial ou Situacional.

Segundo Bryman (1992 adaptado por Caixeiro, 2014, p.149)³ podemos observar que a tabela 2.2 mostra as diferentes abordagens da liderança conforme o período de tempo correspondente.

³ Bryman, A. e Cramer, D. (2003). Análise de dados em Ciências Sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows. Oeiras: Celta Editora.

Tabela 2.2 - Tendências no estudo da liderança

Período	Perspetiva	Caracterização
Até aos finais dos anos 40	Traços de personalidade	A liderança é um atributo inato
Finais dos anos 40 até aos finais dos anos 60	Comportamentos do líder	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder.
Finais dos anos 60 e até ao início dos anos 80	Abordagem situacional/contingencial	A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto
Anos 80	Novas abordagens da liderança (liderança carismática, transformacional e transaccional)	A liderança está dependente da visão do líder

2.3.1. Abordagem dos Traços

A abordagem ou teoria dos traços que também pode ser chamada de abordagem dos grandes homens é a abordagem mais antiga da história da liderança sendo que observa a liderança como um resultado de uma combinação de diferentes traços e características que possibilita distinguir um líder dos outros. Nesta abordagem procura-se retratar as qualidades de cada pessoa e como é que podem ser distintivas nos líderes.

Nos anos 40, acreditava-se que, devido aos traços de personalidade e características algumas pessoas nasciam ou tinham mais facilidade em ser líderes. Neste sentido, defendiam que existia uma lista com diversos traços de personalidade e apenas quem os detivesse é que poderia vir a desempenhar o papel de líder. Com isto, foram realizados diversos estudos que tinham como objetivo identificar determinadas características que fossem vistas como únicas e, ao mesmo tempo, que fossem capacidades expressas em todas, ou na maioria significativa, as situações da vida do líder.

Assim, a abordagem dos traços vinha suportar a ideia de que um líder melhor sucedido era aquele que tinha traços de personalidade ou certas características mais definidas e que, por isso, sobressaía perante outras pessoas sem essas características.

Carlyle (1910) foi a primeira pessoa a defender esta teoria ao mencionar que o líder nasce líder e não se torna líder, em linha com uma crença generalizada à data, a ideia da

existência dos Grandes Homens. É a partir daqui que se afere, se menciona, que as pessoas que tivessem traços de personalidade mais adequadas conseguiam exercer eficazmente as diversas posições de liderança. Assim, as pessoas nascem líderes e, por isso, não são treinadas mas sim selecionadas (Barracho & Martins, 2010, p. 32).

Carlyle acredita que o poder de um líder é um dom pessoal. Neste sentido, este autor acha que o que destingue um líder são os seus atributos físicos, assim como as suas características de personalidade e aptidões.

Como já referido, a abordagem dos traços permite a identificação de alguns grupos de competências que são fundamentais para que a liderança seja eficaz. Neste sentido, as competências mais importantes foram:

- Competências técnicas – conhecimentos acerca da maneira de realizar as diversas tarefas;
- Interpessoais – conhecimentos sobre o comportamento humano e métodos de grupos, a competência para compreender as atitudes, sentimentos e motivações dos outros;
- Conceptuais – capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, raciocínio indutivo e dedutivo.

Mais detalhado e segundo Donnelly et al. (2000), adaptado por Cunha (2014, p.6), existiam seis traços de personalidade. Esses traços são visíveis na tabela a seguir.

Tabela 2.3 – Liderança: Traços e Características desejáveis

Traços	Características
Vontade	Tomar iniciativa, muita energia e busca de realização
Motivação	Forte desejo de liderar e influenciar os outros
Integridade	Decisão, segurança e confiança
Autoconfiança	Ser decisivo, seguro e confiante Competência verbal e matemática
Inteligência	Capacidade de processar e utilizar informação complexa

Conhecimento	Sólida compreensão do cargo, da organização e do sector de atividades
---------------------	---

Apesar de todos os estudos realizados ao longo do tempo, no final dos anos 40, Stodgill in Rodrigues & Cesário (2014) concluiu, através dos seus estudos, que os traços de personalidade não chegavam para afirmar com clareza e rigor científico a eficácia de um líder. Segundo este autor, um líder procurava continuamente o sentido de responsabilidade e execução de tarefas, a concretização dos objetivos, bem como, a aceitação de certos riscos com o intuito de resolver os problemas que surgiam, procurando fazê-lo de forma original.

A abordagem dos traços não era difícil de aplicar em todos os líderes pois estes têm um conjunto de traços indetermináveis e certas características muito bem definidas que, muitas vezes, não conseguimos encontrar em pessoas que não ocupam a função de liderança.

Hoje em dia, os traços de personalidade já não são assumidos como características especiais, únicas e exclusivas o que leva a que a teoria dos traços seja menos utilizada. Neste sentido, os traços individuais não devem ser tidos em conta por eles só, mas sim, devem ser englobados determinados traços ou indicadores que orientam e motivam um individuo de modo a que este consiga, mais facilmente, desempenhar o papel de líder.

Stodgill in Rodrigues & Cesário (2014) afirma que apesar de certos traços nos indivíduos possibilitarem que estes sejam líderes mais eficazes, isso não lhes garante, logo, a eficácia.

2.3.2. Abordagem comportamental

Nos finais dos anos 40 e início dos anos 50, começou a ser elaborada uma outra perspectiva, a ser estudada uma abordagem comportamental e, como o próprio nome indica, o principal objetivo era entender o que distinguia um líder de um não líder em termos comportamentais.

Muitas outras investigações surgiram ao longo dos anos 50, entre elas as de Lewin (1939) que concluiu que o comportamento do líder decorre da função da personalidade do líder e das diversas situações.

Posteriormente, White e Lippit (1952, 1960) realizaram um estudo sobre liderança onde analisaram três estilos de liderança diferentes bem como o seu resultado nos climas organizacionais. Os estilos básicos de liderança que estes analisaram foram:

- Autocrático ou autoritário;
- Democrático;
- Liberal ou Laissez-faire.

Normalmente, num estilo autocrático, o líder toma decisões individuais, estipulando métodos para a execução do trabalho de grupo e para todos os processos a operacionalizar, bem como qual a tarefa a que cada pessoa fica responsável e, se for o caso, qual o colega para a execução dessa tarefa, não tendo em conta a opinião do subordinado. Há que ter em conta que, geralmente, há sempre recompensas ou punições conforme os resultados obtidos. Ainda se pode dizer que neste tipo de liderança, apesar de haver bastante tensão, frustração e agressividade, existe um grande volume de trabalho realizado.

Como já referido e segundo os estudos realizados, as pessoas não realizavam um bom trabalho quanto à quantidade nem quanto à qualidade, porque apresentavam forte individualismo, separação do grupo, descontentamento, violência e pouco respeito ao líder.

No estilo democrático, o líder já tem mais atenção com as pessoas, motivando-as e encorajando-as na participação dos processos de decisão, sendo por isso, as tarefas debatidas e deliberadas pelo grupo sempre com a presença do líder de modo a conseguirem, juntos, atingir os objetivos gerais de todos os procedimentos ou tarefas em questão. Ainda, neste estilo, o líder dá a liberdade ao próprio grupo de escolher a divisão das diferentes tarefas e a formação de equipas.

Com a liderança democrática o clima torna-se mais favorável a que as relações entre os membros do grupo e o ambiente sejam melhores, existindo um maior empenho das pessoas e, conseqüentemente, maior produtividade.

Por último, na liderança liberal ou laissez-faire não quase não existe controlo nem envolvimento por parte do líder sendo que a tomada de decisão, a obtenção dos resultados e o sucesso depende dos subordinados. Os colaboradores têm muita autonomia, recorrendo apenas ao líder em situações estritamente necessárias. O líder não avalia nem regula a execução bem como o cumprimento das tarefas e quando lhe colocam alguma questão este apenas comenta as atividades do grupo. Normalmente, nestes casos, existe alguma desorganização no trabalho e a produtividade é reduzida. (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

A abordagem comportamental tenta perceber a forma como os líderes eficazes agem perante o seu grupo e referia que a liderança ocorre do comportamento do líder sendo que esta podia ser estudada e aprendida ao longo dos anos (Bastos, 2008). Ao mesmo tempo, a abordagem comportamental destaca a maneira como o líder demonstra o seu comportamento ao desempenhar as diversas tarefas.

O tipo de comportamento que um líder adota é um fator fundamental e que se deve ter sempre em consideração quando se estuda liderança. Depois de reconhecidos os comportamentos dos líderes é possível apostar em projetos de formação que estimulem a sua eficácia.

Na universidade de Michigan (Kahn & Katz, 1960; Likert, 1967 in Rodrigues & Cesário, 2014) e na Universidade de Ohio (Stodgill in Rodrigues & Cesário, 2014) surgiram dois estudos distintos que comprovavam que os líderes utilizavam dois tipos de comportamento diferentes, conforme a proximidade ou distância com os subordinados. Um dos comportamentos direcionava-se mais para as atividades interpessoais existindo um maior relacionamento com os colaboradores, enquanto o outro era mais preocupado com as questões e tarefas burocráticas da função.

Assim, apareceram duas ideias distintas relacionadas com os dois tipos de comportamento. A primeira ideia refere a orientação para as funções, ou seja, é o líder que estrutura o seu próprio trabalho e dos seus colaboradores, tendo em conta a obtenção dos objetivos gerais da organização, o planeamento, a organização e o controlo das operações.

A outra ideia era mais direcionada para as pessoas no que toca ao relacionamento existente entre elas e o líder, considerando a maneira como este se preocupava e apoiava os seus subordinados quer no que toca ao encorajamento na participação das diferentes tarefas, bem como, ao nível de bem-estar e tranquilidade (Cunha & Rego, 2006).

A teoria comportamental defende que os comportamentos podem ser adquiridos, ou seja, as pessoas que treinam os comportamentos de liderança apropriados conseguem liderar mais eficazmente, mesmo que de partida não o fossem.

A abordagem comportamental destaca-se da anteriormente referida, a abordagem dos traços, por defender que os comportamentos podem ser aprendidos e treinados, possibilitando criar líderes e, acima de tudo, líderes mais eficazes. A perceção do modo como os líderes eficazes atuam permite clarificar os detalhes no relacionamento entre o líder e o grupo, traçando assim a liderança através de comportamento e não de traços, o que permitirá assim a criação de líderes abandonando aos poucos a ideia de que os líderes são inatos.

2.3.3. Abordagem situacional ou contingencial

A abordagem situacional ou contingencial, surgiu nos finais dos anos 60, continuando até ao início dos anos 80 com o objetivo de analisar e compreender a eficácia do líder, uma vez que as abordagens anteriores (dos traços e comportamental) não conseguiam explicar na totalidade por que razão é que os líderes optavam estilos diferentes em situações distintas. Assim, estas teorias têm como propósito explicar a ausência de um único estilo ou algo singular que caracterize a liderança e que seja válido para qualquer situação.

Ainda se pode referir que a abordagem situacional ou contingencial menciona que o comportamento do líder é, na maioria das vezes, influenciado pelo meio e envolvente onde este está inserido, bem como pelos seus subordinados.

Esta abordagem demonstra que o líder consegue enquadrar-se em determinados grupos de pessoas com certas características em diferentes situações. Perante isto, existem três variáveis que são muito importantes nesta teoria: o líder, o grupo, e a situação. Pode

assim dizer-se que o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adequar a grupos de pessoas com certas características sob circunstâncias muito diversas.

Estas teorias podem ser analisadas conforme duas subcategorias (Caixeiro, 2014), o que significa que para além dos fatores e variáveis que foram anteriormente mencionadas, existem outros fatores/categorias que podem influenciar o comportamento do líder. A primeira menciona que o comportamento do líder é considerado separadamente da envolvente em que este se encontra e é visto como uma variável dependente, pois existem determinados fatores que influenciam a maneira como o líder atua que, segundo Caixeiro, são o

nível hierárquico, a dimensão da organização, a dependência de outras organizações, as situações de crise, o estágio de maturidade da organização, as expectativas dos superiores, pares e seguidores, os procedimentos burocráticos, as políticas organizacionais, a (in)existência de recursos (Caixeiro, 2014, p.158).

Por outro lado, na segunda subcategoria os diferentes padrões de comportamento ou traços são vistos como indispensáveis à liderança eficaz em situações distintas, ou seja, os comportamentos do líder não são influenciados pelo meio onde estes se encontram.

Dentro da teoria situacional pode referir-se ainda diversas teorias:

- Teoria Caminho-objetivos;
- Teoria dos substitutos de liderança;
- Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1988);
- Teoria da contingência de Fiedler (1970);
- Modelo das ligações múltiplas de Yulk (1971, 1994);
- Modelo normativo de Vroom e Yetton (1973);
- Teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986).

Os modelos mais importantes da lista anteriormente mencionada – o modelo de Hersey e Blanchard, a teoria da contingência de Fiedler e o modelo das ligações múltiplas de Yulk – serão destacados e aprofundados, porque estes foram os mais significativos dentro da abordagem situacional e aqueles que permitiram perceber certos pontos essenciais da liderança.

Estudos realizados pela Universidade de Ohio sobre o modelo de Hersey e Blanchard, também conhecido como teoria dos ciclos de vida, referem que o comportamento do líder e a forma como este age perante as coisas é influenciado pelo grau de maturidade das pessoas que o envolvem e pelas características da situação.

Este modelo defende que o comportamento do líder deve sofrer alterações dependendo da situação em que este se encontra, porque as pessoas vão mudando ao longo do tempo. Assim, se a equipa estiver desinteressada e se estes se considerarem inaptos para a realização de determinada função, o líder tem de saber orientá-la e acompanhá-la para conseguirem atingir os objetivos.

O mesmo acontece caso a equipa seja capaz de realizar o trabalho mas não esteja motivada pelo que o líder deve apresentar o seu apoio e ser participativo. Já no caso de a equipa estar motivada e saber realizar bem todas as tarefas que lhes são colocadas, o líder já não precisa de intervir tanto uma vez que a equipa já consegue ser mais autónoma (Hersey & Blanchard, 1986). Neste último caso, o líder tem um papel fundamental de delegar todas as tarefas a cada membro da equipa para que estes estejam sempre orientados e focados naquilo que precisam de desempenhar.

Conforme os autores existem quatro níveis de maturidade diferenciados sendo que o líder deve aplicar estes estilos de liderança. No quadro 2.4 podemos perceber melhor esses quatro estilos de liderança.

Tabela 2.4 – Fases de maturidade baseados no estilo de liderança

Estilo de liderança	Fases de maturidade
Comando: Não existe muita orientação para as pessoas, havendo por isso mais foco nas tarefas.	A equipa não está preparada para tomar decisões.
Orientação: Existe tanta orientação para as pessoas como para as tarefas.	A equipa já começa a querer realizar o trabalho de forma correta mas ainda não é competente o suficiente. Estão interessados mas não têm as aptidões essenciais para a realização da tarefa.
Apoio: Apesar de não existir muita orientação para as tarefas a orientação	Apesar da equipa não estar motivada, esta é capaz de realizar o que lhes é pedido.

para as pessoas é grande e a função do líder é simplificar a comunicação.	
Delegação: Não há nem orientação para as pessoas nem para as tarefas porque não é necessário.	A equipa está motivada e é capaz de fazer todas as tarefas.

Fonte: Teixeira, 2005

A teoria da contingência de Fiedler refere que não existe nenhum estilo de liderança que seja o mais eficaz para cada situação, sendo que se deve ter especial atenção durante o processo de seleção para que se escolha a pessoa certa para determinada situação.

Segundo Teixeira (2011) existem três aspetos que determinam se uma situação é ou não mais benéfica para o líder, sendo estes:

- Relação entre o líder e o subordinado;
- Estrutura da tarefa;
- Posição de poder do líder.

Neste sentido, o líder deve aprender a identificar-se a si próprio. Para além disto, a teoria de Fiedler relaciona as características do líder com a eficácia do grupo, sendo que esta condição é determinada com base em certos critérios (Jesuino, 2005). Podemos concluir que esta teoria esclarece a forma como o grupo desenvolve o trabalho em função do resultado obtido com base em dois fatores, sendo estes: os diferentes estilos de liderança e as diversas variáveis situacionais.

Yulk realizou uma revisão dos diferentes estudos existentes sobre o comportamento dos líderes eficazes, acabando por apresentar uma classificação onde tentou inserir os diversos contributos existentes até aquele momento. Neste sentido, o modelo das ligações múltiplas de Yulk aborda quatro tipos de variáveis (Caixeiro, 2014, p.162), sendo estas:

- Comportamentos do gestor;
- Variáveis intermédias;
- Variáveis de eficácia;

- Variáveis situacionais.

É essencial a ligação dos diferentes comportamentos que o líder pretende executar e a eficácia da unidade organizacional que este deseja adquirir pois estes são influenciados por diferentes fatores. Este modelo explica a relevância da ligação entre estas duas áreas. Os fatores referidos são as diversas variáveis intermédias, tais como todos os esforços por parte dos colaboradores e as suas competências para a realização do trabalho, bem como o apoio de todos os stakeholders, a organização do trabalho na empresa e toda a colaboração e espírito de equipa, assim como todos os recursos utilizados.

O modelo das ligações múltiplas de Yulk refere que a eficácia resulta de todas as variáveis anteriormente mencionadas, onde cada variável depende uma das outras e se alguma falhar, a eficácia da organização pode ficar condicionada.

2.3.4. Novas abordagens da liderança

No início dos anos 80 surgiram diversos estudos sobre a liderança que defendiam que o líder não devia associar os seus próprios valores à visão e objetivos da organização. Segundo Neto (2010, p.39) «a visão significa a capacidade do líder de entender e agir considerando a síntese dos desejos e crenças compartilhadas pelo grupo.»

Ao mesmo tempo, esta visão baseia-se numa representação ideal para o futuro da empresa, pensada estrategicamente assim como em todas as fases que devem ser realizadas até chegar aos objetivos traçados, sendo que para isso é essencial que todos os pertencentes da organização participem na realização das tarefas, estando em sintonia com o líder.

Desta maneira, surgiu uma nova perspetiva designada de “nova liderança”, onde se destacam diversos autores, como House em 1997 com a liderança carismática, Bass (1985) e Burn (1978) com a liderança transformacional, Conger e Kanungo (1987) com a teoria atribucional da liderança carismática e ainda Bennis e Nanus (1985) com a teoria da liderança visionária.

Daqui surgiu o interesse por estudar os líderes históricos e determinados gestores de certas organizações que obtiveram muito bons resultados mesmo em situações de crise e com uma concorrência interna e externa bastante forte e acentuada.

- Líder carismático

Como anteriormente referido, Conger e Kanungo (1987) desenvolvem uma teoria que menciona que o carisma não é algo natural e que nasce no indivíduo, mas que advém de uma interação com o líder com os seus seguidores, assim como do contexto em que estes se inserem e que é favorável ao carisma.

Segundo alguns autores, como House, o carisma decorre da idealização, por parte dos liderados, das diferentes características e comportamentos que o líder manifesta. Estes são persuadidos pelo contexto da liderança e pelas diversas necessidades coletivas e individuais dos seus liderados. Os liderados analisam o líder e os seus comportamentos atribuindo-lhe certas características carismáticas. Desta maneira, pode dizer-se que o carisma apenas surge de jurisdições realizadas por todos os que se relacionam com o líder, quer seja direta ou indiretamente. Assim, pode dizer-se que toda a influência a que o líder é submetido, é fundamental para reconhecer os diferentes indivíduos carismáticos.

Um líder carismático é aquele que consegue motivar, atrair e satisfazer.

Normalmente, estes adotam quase sempre uma atitude positiva, enfrentando da melhor maneira as adversidades do ambiente e das limitações da equipa, tentando transmitir segurança e autoestima. Neste sentido, podemos afirmar que os líderes são aqueles que desenvolvem um carisma, que são confiantes das coisas e, ao mesmo tempo, são capazes de influenciar os seus liderados fazendo com que estes conquistem os seus objetivos. Por outro lado, estes líderes tentam transformar os valores e as prioridades da sua equipa motivando-os a trabalhar mais, melhor e para além das suas expectativas.

- Líder transformacional

A expressão de líder transformacional foi criada por Burns (1978) para identificar aqueles que estimulam grandes mudanças e que deixam enormes marcas nas organizações. A liderança transformacional pode tornar-se moral, existindo uma transformação no líder e no colaborador no sentido em que conduz a uma ascensão do nível de conduta e da aspiração moral e a uma mudança (no bom sentido), porque existe uma troca de ideias, recursos e propósitos entre ambos.

Os líderes transformacionais «motivam-nos a fazer mais do que originalmente esperávamos realizar» (Bass, 1985, p. 28) no sentido em que este nos desperta interesse e valor das nossas atividades e funções, fazendo com o nível das necessidades chegue ao mais elevado, tal como a autorrealização.

Um líder transformacional

umenta a consciência de que é necessário fazer bem e que isso é importante e eficaz; ajuda a elevar nos colaboradores a necessidade de concretizações práticas e autoformação; nutre nos participantes uma elevada maturidade e moral; mobiliza os seguidores a irem além dos seus egoísmos, pelo bem do grupo, organização ou sociedade (1999 citado por Pereira, 2006, p. 35)⁴.

Este tipo de líder conhece a cultura da organização, bem como os seus valores e baseia-se numa relação de confiança com os seus liderados, tornando as metas e objetivos da organização num propósito coletivo. Este aprecia a criatividade, a mudança e a inovação na realização das diferentes funções e tarefas. Para além disto, este tipo de líder tenta desenvolver “a consciência dos seguidores invocando a ideais como a justiça, a igualdade, o humanitarismo, a liberdade ou a paz e repelindo veementemente sentimentos básicos como o medo, a ganância, o ódio e a inveja” (Cunha, 2014, p. 171).

⁴ Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9- 32.

- Líder transacional

A liderança transacional é, normalmente, mais conciliável com certos períodos de evolução mais lenta e com ambientes igualmente favoráveis. Este tipo de liderança vai de encontro à relação existente de troca entre o líder e os seus seguidores para tentar responder aos seus próprios interesses. Por outro lado, este tipo de líder orienta e motiva os seus liderados para que exista uma relação de troca e de transação no sentido de recompensa pelo desempenho realizado nas diferentes tarefas, recompensas essas que, maioritariamente, são mais extrínsecas do que intrínsecas (Bass, 1999). Os líderes transacionais, ao invés de se focarem na satisfação dos colaboradores, optam mais pela manutenção ou execução do desempenho eficaz.

Os líderes transacionais reconhecem as necessidades dos seus liderados para depois lhes poder explicar de que maneira estes podem atingi-las mas, para isso, estes têm de realizar diversas tarefas. Estes líderes dão, normalmente, mais importância ao trabalho estandardizado e a funções mais orientadas no qual se focam na finalização das diferentes tarefas, com um sistema de recompensas e punições para que o desempenho dos trabalhadores seja mais facilmente influenciado e que estes obedeçam ao que lhes é solicitado.

2.4. Conclusões sobre liderança

Ao longo de todos os anos, o conceito de liderança e a maneira como as pessoas olhavam para este tema foi sofrendo diversas alterações.

Inicialmente (meados dos anos 40) surgiu a abordagem dos traços onde se mencionava que os líderes tinham certos traços de personalidade que permita a distinção entre estes. Por outro lado, aqueles que eram melhor sucedidos eram aqueles que tinham a sua personalidade mais definida.

Posteriormente, já no final dos anos 40 e inícios dos anos 50, começou a surgir a abordagem comportamental que referia que certos comportamentos dos líderes podiam ser estudados e melhorados com os anos. Nesta abordagem analisaram-se três estilos de liderança. Um deles, o estilo autocrático refere que o líder tende a tomar decisões

individuais, definindo os métodos para a execução do trabalho para cada pessoa da equipa. No estilo democrático o líder tem mais atenção para as pessoas tentando motivá-las a fazer um melhor trabalho, sendo que todas as questões são debatidas com a presença do líder. No estilo laissez-faire o líder não tem tanto controlo na equipa e, assim, o sucesso depende dos subordinados.

A abordagem situacional ou contingencial apareceu nos anos 60 e foi até aos anos 80 com a finalidade de compreender a eficácia de um líder e que este é muitas vezes influenciado pelo meio ambiente e situacional onde este se encontra.

Nos anos 80 começaram a surgir as novas abordagens da liderança que defendiam que o líder não devia associar os seus próprios valores à visão e objetivos da organização. Deste modo apareceram três tipos de liderança. Na liderança transformacional o líder conhece bem a organização, bem como os valores, tentando sempre criar uma relação de confiança com os seus liderados, tornando as metas e objetivos da organização num propósito coletivo. Já um líder carismático é aquele que consegue motivar, atrair e satisfazer, criando maneira de ultrapassar as diversas limitações que a equipa poderá ter. Por último, a Liderança transacional é aquela em que o líder identifica as necessidades dos seus liderados para os ajudar a atingi-las.

2.5. Líder vs gestor

Hoje em dia existem referências bastantes sobre a necessidade dos líderes nas organizações e sobre a diferença entre um gestor e um líder. Nem todos os líderes são gestores, bem como nem todos os gestores são líderes. Neste sentido, há que perceber a diferença entre os gestores e os líderes.

Continuamos a observar, no mercado de trabalho, grande confusão entre as funções de Liderança e Gestão, quer ao nível das organizações empresariais, governamentais ou simplesmente de voluntariado.

É fundamental, para as organizações, identificar a gestão e a liderança como parte de um mesmo processo de relacionamento ainda que, muitas vezes, operem com focos diferentes e até em conflito criativo, sendo interdependentes e complementares.

A principal diferença entre o líder e o gestor encontra-se na forma como observam a realidade e o mundo. O foco deparar-se com a lógica e com o controlo nos objetivos, nos recursos e nas estruturas das organizações.

Normalmente os gestores estão associados a uma posição mais formal de direção, sendo que maior parte das vezes é por essa razão que conseguem influenciar os outros. Um gestor é alguém que trabalha com outras pessoas coordenando e integrando as suas atividades de trabalho, com a finalidade de concretizar os objetivos coletivos da empresa Donnelly et al (2000).

Segundo Katz (1974) as principais competências dos gestores dividem-se em três grupos:

- Conceptuais – capacidade para idealizar e conceptualizar sobre situações mais complexas relativas à organização;
- Humanas – capacidade para trabalhar com outras pessoas;
- Técnicas – conhecimento em determinada área específica.

Outras importantes qualidades de um líder são: iniciativa, flexibilidade, responsabilidade, determinação, garra, dinamismo e tranquilidade.

2.6. Motivação

Em termos organizacionais, é muito importante ter especial atenção à motivação dos colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional, para que estes consigam realizar todo o trabalho da maneira mais adequada e, mais facilmente, concretizar os objetivos da organização.

Só a partir do século XIX, com a Revolução Industrial, é que a motivação começou a ser alvo de estudo. Isto aconteceu porque apareceram alguns problemas sociais e existiu um aumento do nível de vida e educacional da população (Bueno, 2002).

A motivação foi, então, definida como uma situação interna que acompanha o comportamento para determinadas metas e objetivos (Steiner, 1964). Para Koontz e

Wehrich (1988) é o líder quem motiva os colaboradores de uma empresa a desenvolver um melhor trabalho e que satisfaçam as necessidades da empresa.

Taylor cit in Chambel e Curral (2008) sugeriu a abordagem da Organização Científica do Trabalho, onde dizia que se deviam aumentar os salários dos colaboradores para que a eficiência no trabalho fosse notória.

A motivação pode ser definida como a predisposição para fazer algo relacionado com as necessidades do indivíduo (Decenzo & Robbins, 2010).

A motivação também pode ser definida como a «... vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objetivo (...) constitui um elemento chave para o compromisso dos funcionários para com a empresa» (Ribeiro, 2008, p. 36). Segundo Bergamini (2006), a motivação pode ser compreendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados pretendidos.

A motivação dos colaboradores na realização de tarefas no trabalho é fundamental para que as organizações consigam ter um bom desempenho e, por isso, é necessário que os líderes incentivem e estimulem para que estes se sintam mais valorizados e motivados, ajudando a que exista sucesso organizacional (Verma & Verma, 2012).

Para se entender a motivação é necessário que se enquadre este conceito através do ciclo de comportamento motivado, este mostra todo o processo ligado às necessidades e tarefas que satisfeitas fazem com que o indivíduo se sinta mais motivado.

2.7. Teorias da motivação

As teorias da motivação surgiram com o propósito de identificar quais as fontes que geram prazer aos colaboradores e que os entusiasma para a realização do trabalho. Estas fontes podem ser encontradas em diversas situações, desde o ambiente de trabalho, do próprio colaborador e até mesmo na interação entre os dois.

Tabela 2.5 – Síntese das teorias da motivação

Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	<u>Teoria das Necessidades</u> : o indivíduo é motivado através de cinco tipo de necessidades organizadas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	<u>Teoria dos Dois Fatores</u> : há dois fatores ligados à motivação – fatores higiênicos e os fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	<u>Teoria ERG</u> : há três categorias de necessidades que geram motivação – existência, relacionamento e crescimento.
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação de três necessidades: realização, afiliação e poder.
Teorias do Processo	Vroom (1964)	<u>Teoria das Expectativas</u> : a motivação depende das expectativas do individuo de ser recompensado pelo trabalho
	Teoria X, Y de McGregor (1960)	<u>Teoria X</u> : estilo autocrático, mecanicista, pessimista e pragmático. <u>Teoria Y</u> : o homem é ambicioso, responsável e usa o seu potencial para se desenvolver.
	Porter e Lawler (1968)	Tem em conta quatro variáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação.
	Adams (1963)	Dá importância à percepção pessoal da justiça/injustiça nas organizações.
Teorias do Reforço	Skinner (1968)	Baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão.

Fonte: Teixeira, 2015

2.7.1. Teoria das necessidades de Maslow

Em 1954 surge a teoria das necessidades, por Maslow. Este autor defende que a motivação está relacionada com a satisfação de necessidades, sendo que as necessidades satisfeitas deixam de motivar. Esta teoria menciona que as necessidades são combinadas com fatores biológicos, culturais e situacionais que poderão influenciar o

comportamento humano e que são fundamentais para a saúde física e mental do ser humano.

Esta teoria refere que para conseguirmos satisfazer determinadas necessidades temos de satisfazer outras primeiro. Neste sentido, Maslow separou as necessidades conforme uma escala de níveis hierárquicos, ou seja, ele identificou as principais necessidades do ser humano e classificou-as. Inicialmente o autor dividiu as necessidades segundo sete níveis, mas posteriormente e com bastantes revisões o mesmo acabou por apenas referir cinco níveis.

Como já referido, o autor refere as cinco necessidades sendo que para satisfazer os níveis superiores, tem de se satisfazer primeiro as mais essenciais. Por exemplo, “não faz sentido propor a um indivíduo a satisfação da necessidade de autoestima quando ele tem fome, primeiro há que satisfazer a necessidade fisiológica: fome” (Mineiro, 2013, p. 8).

Ao mesmo tempo, há que ter atenção que as necessidades dos níveis superiores só aparecem quando as anteriores são satisfeitas e que nem todas as pessoas chegam ao topo da pirâmide porque ficam mais preocupadas em satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança.

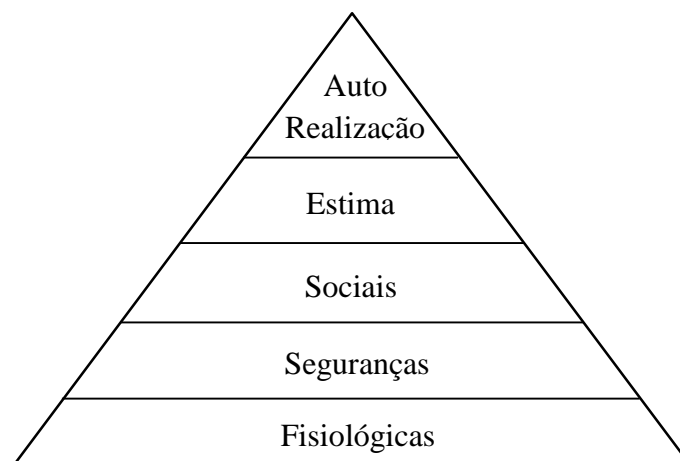


Figura 2.6 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Conforme a figura 2.6 podemos, então, observar a escala dos diferentes níveis de necessidades. O primeiro nível corresponde às necessidades fisiológicas, ou seja, às básicas de ordem física, tais como sede, fome, vestuário e sexo. De seguida vêm as necessidades de segurança que se referem a tudo o que é relacionado com as necessidades físicas e psicológicas, bem como de proteção contra o perigo, doença, incerteza, segurança no trabalho, roubo, entre outras. Depois, as necessidades sociais, que têm a ver com o relacionamento com outras pessoas, amizades, aceitação, compreensão, afeto, pertença a um grupo e consideração. As necessidades de estima que, como o próprio nome indica, se reportam à autoestima e admiração pelos outros, assim como, orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento e apreciação. No topo da pirâmide temos as necessidades de autorrealização, que dizem respeito à realização pessoal e ao desejo de superar e explorar as nossas capacidades. É de referir que as necessidades do último nível nunca são totalmente saciadas, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta.

2.7.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de dois fatores de Herzberg, como o próprio nome indica, tem por base dois fatores que influenciam a motivação e que levam a que as pessoas, mais facilmente, atinjam os seus objetivos e/ou os da organização. Esses dois fatores – de higiene e motivacionais – criam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

É de referir que, segundo Herzberg (1966) os fatores de higiene não proporcionam motivação, simplesmente impedem a insatisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores motivacionais levam à satisfação. Isto significa que em ambiente de trabalho o contrário de satisfação não é a insatisfação mas sim a não satisfação.

Assim, segundo o quadro 2.7 podemos observar a relação entre cada acontecimento com as necessidades que estes alcançam. Desta maneira, torna-se mais simples entender quais aqueles que efetivamente geram motivação, isto é, que geram a satisfação das necessidades de estima e/ou autorrealização e aqueles que simplesmente previnem a insatisfação.

Tabela 2.7 – Fatores higiênicos e de motivação, segundo Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Fonte: HERING,1996

Para que se pudesse aumentar a motivação no trabalho Herzberg sugeriu que existisse um enriquecimento nos diversos cargos para que assim e mais facilmente se conseguisse satisfazer as necessidades complexas (estima e autorrealização).

Os fatores de higiene estão relacionados com o ambiente em que a pessoa está envolvida e que não são do seu controle, por isso, são extrínsecos sendo que não geram motivação mas evitam a insatisfação no trabalho. Assim, quando se atua sobre estes fatores é possível eliminar a insatisfação. Esses fatores são, por exemplo, o salário, a segurança, as relações interpessoais, o comportamento dos indivíduos no trabalho, as condições de trabalho, as relações com o supervisor e as suas competências, as práticas e políticas de gestão e administração na empresa, entre muitos outros.

Por outro lado, os fatores motivacionais são todos aqueles intrínsecos (psicológicos) que criam satisfação na função. São aqueles relacionados com a função e com todas as suas características sendo, assim, controláveis pelo próprio indivíduo. Estas geram um maior reconhecimento, valorização profissional e sentido de responsabilidade, levando a um aumento na autorrealização. Para além disto, os fatores motivacionais envolvem todos os desafios que o indivíduo tem de encarar, o esforço e a aplicação das suas habilidades para a realização das diferentes tarefas e as oportunidades de promoção ou ascensão dentro da empresa.

2.7.3. Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)

Em 1969, Clayton Alderfer desenvolveu a teoria ERG que deriva e tem determinados princípios relacionados com a anterior teoria de Maslow e da sua pirâmide de necessidades. A principal diferença desta teoria é que as pessoas são motivadas não por cinco mas por apenas três categorias de necessidades, sendo estas: a existência, o relacionamento e o crescimento.

Por outro lado, na teoria de Maslow o processo ou a satisfação das necessidades acontece de forma progressiva, ou seja, primeiro tem de se satisfazer um nível mais baixo da pirâmide para posteriormente se conseguir satisfazer um nível superior. Já a teoria ERG menciona que a satisfação das necessidades pode acontecer também no sentido regressivo o que quer dizer que pode existir uma frustração-regressão e não somente a direção de satisfação-progressão. Isto significa que o resultado pode ter origem em determinadas barreiras e/ou bloqueios na satisfação de certas necessidades de um nível superior o que pode levar a uma regressão ou retorno para um nível mais baixo ou inferior ao que o indivíduo se situa, sendo que para isso este deve ter experimentado a satisfação.

Para além disso, este modelo revela possuir uma maior flexibilidade porque estipula que podem ser utilizados dois ou mais níveis de categorias de necessidades.

Neste sentido, as necessidades de existência são todas aquelas básicas para a existência do indivíduo, ou seja, são todas as necessidades psicológicas e materiais, como por exemplo, a fome e a sede, o pagamento do salário de trabalho e a segurança física. Normalmente estas são aquelas que têm o objetivo da obtenção de certos bens materiais que ajudam na sobrevivência e, posteriormente, na satisfação pessoal.

As necessidades de relacionamento referem-se à relevância das relações com os outros, bem como ao modo de como estas são efetuadas, sendo preferencialmente através de uma partilha mútua de ideias, experiências e sentimentos.

Por último, as necessidades de crescimento estão ligadas com o desejo de desenvolvimento pessoal e autorrealização, ou seja, do indivíduo ser reconhecido e exercer influencia sobre si mesmo e sobre o ambiente que o rodeia. Esta necessidade

surge perante uma situação ou problema na qual o indivíduo sente necessidade de criar e desenvolver as suas e novas capacidades.

2.7.4. Teoria de McClelland

McClelland abordou uma teoria chamada teoria das necessidades socialmente adquiridas que mencionava que as pessoas são motivadas pela satisfação de três necessidades básicas: realização, poder e afiliação.

Nesta teoria, o autor vê o indivíduo como um agente independente que é responsável por si próprio, ou seja, pelo seu fracasso ou sucesso pessoal e profissional. Assim, a motivação está relacionada com diversos fatores e também pelo impulso que este consegue para obter sucesso nas diversas atividades que este desenvolve, seja este intrínseco, como a realização pessoal, ou extrínseco (fatores externos) como determinadas recompensas. Desta maneira, o indivíduo controla as metas de desempenho que deseja atingir.

Em muitas empresas existe o grande problema de se não se conseguir aproveitar da melhor maneira o talento dos trabalhadores e dos profissionais competentes, porque muitas vezes colocam estes trabalhadores a realizar determinadas tarefas onde estes não são completamente fortes e, por isso, não se aproveita a 100% o talento dessa pessoa. Isto pode causar consequências negativas, assim como baixo desempenho e stress por parte dos colaboradores. Neste sentido, o principal objetivo desta teoria é tentar ao máximo ajustar a pessoa ao trabalho, realizando uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional para determinado cargo ou tarefa.

Por outro lado, este contraria a ideia de alguns autores que dizem todas as coisas que aumentam a tendência para agir podem ser vistas como motivadoras, McClelland distingue a motivação do impulso de agir. Nesse sentido, este refere que existem diversos fatores que determinam a motivação, tais como, os hábitos, as oportunidades, os valores, entre muitos outros.

Para que esta teoria fosse válida, McClelland mediu a intensidade da preocupação que uma pessoa tinha ao realizar determinada tarefa, através de um procedimento que

designou de necessidade de realização. Mais tarde, este método foi utilizado também para concretização de alguma coisa, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

A necessidade de realização diz respeito ao interesse que o indivíduo em geral tem para querer realizar sempre as coisas da melhor maneira, tentando exceder os padrões de excelência. Estes gostam de assumir mais responsabilidades pessoais e tentar, ao máximo, arranjar soluções para os problemas que vão surgindo, assim como, obter feedback sobre o seu desempenho porque este gosta de ser bem-sucedido, de fazer as coisas da forma mais correta, eficaz e eficiente possível. O autor considera que os indivíduos focam-se no seu crescimento pessoal, preferindo realizar as coisas sozinhos. Como já referido, estes gostam de obter feedback imediato quanto ao seu trabalho para poderem saber como se este está a ser desempenhado e, caso necessário, corrigir ou melhorar o que estiver mal. Estes gostam de tarefas desafiadoras, aquelas que não sejam muito difíceis, nem muito fáceis pois gostam de superar desafios.

Na necessidade de poder o indivíduo procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. Estes gostam de incentivar os outros a realizar as tarefas de maneira que naturalmente os outros não o fariam e, normalmente, estes indivíduos tem preferência por riscos elevados sendo que gostam de comandar, sendo que a sua preocupação não está focada na eficácia das tarefas mas sim na notoriedade que estes têm e a influência que exercem nos outros.

Por último, a necessidade de afiliação está relacionada com a vontade e desejo que as pessoas têm em se relacionar com os outros e de estar bem com elas. Geralmente, estas pessoas procuram amizade e cooperação.

2.7.5. Teoria de X e Y de McGregor

McGregor compara dois estilos opostos e diferentes de administrar. Por um lado, temos a teoria de X, que é um estilo baseado na teoria tradicional, autocrático, mecanicista, muito pessimista e pragmática. Por outro lado, existe a teoria de Y que se refere a um estilo sustentado em concepções modernas, onde o homem é um ser ambicioso, responsável e que usa o seu potencial para se poder desenvolver e, ao mesmo tempo, crescer.

McGregor refere que o homem é motivado para que alcance, sozinho, diversos sentimentos como o de autorrespeito e o de autorrealização, assim como a obtenção de recompensas externas.

A teoria de X, que é mais virada para uma visão negativa, faz com que o ser humano passe a ter uma repugnância natural ao trabalho. A maior parte das pessoas necessita de ser vigiada, orientada e ameaçada com castigos para que realizem todo o trabalho que lhes é proposto. Normalmente, as pessoas são pouco ambiciosas e evitam tudo o que acarta responsabilidades, pelo que preferem ser dirigidas pelo seu superior.

Para além disto, a teoria de X é conhecida pelos trabalhadores efetuarem tudo exatamente como a empresa deseja que estes o façam. Como já referido, o trabalhador é preguiçoso por natureza, não querendo assumir quaisquer responsabilidades, preferindo ser orientado para saber que tarefas executar. Por normal, as pessoas tendem a ser bastante egocêntricos e os objetivos pessoais, contrapõem-se aos objetivos gerais da organização. As pessoas são muito dependentes o que faz com que estas não tenham capacidade de autocontrolo. Para isto, é importante que exista um método para orientar os esforços das pessoas, sendo que é bastante utilizado a renumeração como forma de recompensa.

Ao contrário da teoria de X, a teoria de Y é uma conceção moderna da administração que se baseia numa visão muito mais positiva, onde as pessoas estão não só comprometidas com os seus objetivos, mas também com todos os objetivos gerais da organização. Estes estão, normalmente, em condições mais propensas à aprendizagem e à procura de determinadas responsabilidades. A organização dá a possibilidade de inovar, criar novas ideias e o trabalho é tao natural como o descanso ou a distração.

Ao mesmo tempo, a teoria de Y, baseia-se na eliminação de determinados preconceitos sobre a natureza humana. Normalmente, as pessoas já trazem motivação e padrões de comportamento adequados para a realização do seu trabalho pelo que conseguem facilmente assumir responsabilidades.

Na teoria de Y, administrar é um processo onde se deve criar diversas oportunidades e proporcionar orientações para se poder criar objetivos e também determinadas características e competências como motivação, responsabilidade e certo potencial de

desenvolvimento. Nesse sentido, administrar passa por desenvolver as condições para que possam existir os métodos certos para a realização das diferentes tarefas.

2.7.6. Teoria das expectativas de Vroom

Victor Vroom aprofundou uma teoria chamada teoria da expectativa que refere que a motivação não vem apenas dos objetivos individuais de cada pessoa mas também do contexto de trabalho em que este se insere. Para o autor, a motivação é um processo que analisa e avalia as consequências das diferentes ações e a satisfação das pessoas, bem como, os seus comportamentos. Estes devem ser observados como o resultado de relações entre as expectativas que os indivíduos desenvolvem e os resultados que são esperados.

Esta teoria apoia-se em três conceitos para analisar a motivação e, conseqüentemente, a aumentar a produtividade, sendo estes: a expectativa, a valência e a instrumentalidade. A expectativa refere-se àquilo que a pessoa é capaz ou não de fazer, quando aplicado determinado esforço para a execução da tarefa. A valência representa a ligação entre o objetivo que se quer atingir e a importância que esta representa para o indivíduo. Por último, a instrumentalidade refere-se a tarefa que foi efetuada ajuda na concretização de determinado objetivo.

Por outro lado, a teoria da expectativa diz-nos que, normalmente, um colaborador sente-se mais motivado para a realização de determinada tarefa quando esta é recompensada, seja numa boa avaliação de desempenho, como no aumento do salário ou promoção pois estas ajudam a que uma pessoa se sinta realizada e alcance as suas metas mais facilmente (Robbins, 2002).

2.7.7. Teoria da Equidade

A teoria da equidade, abordada por Stacy Adams, vem demonstrar que os trabalhadores têm tendência a sentir justiça ou injustiça quando comparados com os seus colegas de trabalho em diversos níveis, como por exemplo em certas competências,

no desempenho e nos resultados obtidos. Por outro lado, esta teoria também compara o esforço realizado pelos indivíduos que exercem a mesma função.

Inicialmente, esta teoria apenas se aplicava em termos salariais mas, posteriormente, foi-se alargando e começou a comparar outros tipos de compensações no local de trabalho. Para que exista motivação, os trabalhadores devem esforçar-se para trabalhar de maneira a que não existam desigualdades com os seus colegas. Isto significa que se os trabalhadores sentirem desigualdades, muito dificilmente ficam motivados para realizar um melhor trabalho (Adams & Freedman, 1976).

Neste sentido, esta teoria aborda quatro elementos fundamentais:

- O outro indivíduo que é comparado;
- A pessoa que se compara;
- Tudo o que está relacionado com a pessoa e o que esta realiza (inputs), como a escolaridade, esforço, dedicação, inteligência, entre outros;
- Todos os fatores externos à pessoa (outputs), como por exemplo, pagamentos, privilégios, benefícios, condições de trabalho, etc.

Quando um indivíduo, por alguma razão, se sentir injustiçado com alguma coisa, deve optar-se por alterar os inputs ou os outputs, alterar as perceções que o indivíduo tem sobre si próprio ou ainda, seleccionar outro meio ou termo de comparação.

2.7.8. Modelo de Porter e de Lawler

Em 1968, Porter e Lawler desenvolveram um novo modelo sobre a motivação, mas desta vez, um pouco mais completo que as anteriores, designado de Teoria de desempenho-satisfação. Esta teoria menciona que determinadas características que um indivíduo possui permitem que este preveja ou antecipe certas circunstâncias e ainda satisfaça algumas necessidades.

Esta teoria também refere que a motivação dos trabalhadores e aquilo que eles estão dispostos a fazer pode variar conforme a recompensa que lhes é atribuída, sendo que esta pode ser extrínseca ou intrínseca. Por outro lado, o desempenho e motivação dos trabalhadores depende de algumas variáveis, tais como, aquilo que é fundamental para

se conseguir realizar determinada tarefa e toda a capacidade que é necessária para a executar, como a inteligência, esforço na concretização dos objetivos, habilidades, traços de personalidade e o desempenho aplicado na tarefa. Neste sentido, podemos referir que a percepção de realizar a tarefa pode melhorar consoante o aumento da capacidade do trabalhador.

Devido à quantidade de variáveis existentes e à sua difícil interação, esta teoria torna-se um pouco complexa, mas devido ao grande destaque dado às componentes cognitivas consegue-se uma maior compreensão do que proporciona motivação e o seu desenvolvimento no ambiente organizacional.

2.7.9. Teoria do reforço de Skinner

A teoria do reforço, desenvolvida por Skinner em 1976, baseia-se no comportamento dos indivíduos tendo em atenção que as recompensas realizadas têm bastante impacto sobre o mesmo, ou seja, quando este é recompensado por algo positivo ou bem executado, este tende a repetir isso. Ao mesmo tempo, se este realizar alguma coisa que não seja bem ou que não se encontre dentro dos padrões corretos, este será punido ou condenado, o que leva a que não volte a executar o mesmo erro.

Para que melhor se consiga entender e controlar os comportamentos deve alterar-se a conduta organizacional aplicando a teoria do reforço e das recompensas. Para que se consiga isso mais facilmente, os líderes devem, segundo Skinner (1976), implementar quatro medidas:

1. Identificar o desempenho que desejam;
2. Reconhecer quais as melhores recompensas para que obtenham o comportamento desejado;
3. Escolher um programa de reforço;
4. Fazer com que a recompensa esteja diretamente relacionada com o comportamento.

Os trabalhadores são manipulados pelas recompensas que poderão vir a receber pelo seu trabalho e o nível de motivação pode ser influenciado por causa disso, por isso, o apareceram as quatro medidas anteriormente mencionadas.

2.8. Níveis da motivação

Com o aumento crescimento do mundo do trabalho e com a constante evolução de todo esse meio, a responsabilidade dos trabalhadores tem vindo a crescer continuamente, pelo que as competências dos gestores e/ou líderes começam a tornar-se também responsabilidade de todos os intervenientes das tarefas ou de toda a empresa. Ao mesmo tempo, a envolvente do trabalho depende de todo o ambiente de criatividade e inovação que deve existir nas empresas.

Num mundo bastante competitivo, onde muitas empresas lutam por objetivos e procuram por resultados muito parecidos, é deveras importante que exista uma maior capacidade de inovação, de transferência de conhecimentos e de resolução dos problemas de forma inovadora e criativa. Para isto, há que melhorar continuamente todo o processo de motivação através do envolvimento e compromisso de todos os colaboradores no processo de mudança.

Alguns estudos tentam explicar quais são os motivos e as consequências da motivação e desmotivação no trabalho tanto para a administração como para os colaboradores. Estes estudos tentam esclarecer como é que ocorrem determinados problemas e como estes podem ser resolvidos de forma eficiente e eficaz.

No desenvolvimento organizacional há que ter em conta, primeiro as pessoas, depois as equipas e finalmente a organização, partindo da unidade para um todo.

No final os resultados do trabalho, sustentados na motivação, empenho e no reconhecimento da importância do trabalho de cada um, contribuirão não só para o êxito da empresa, mas sobretudo para reforçar a autoestima dos seus trabalhadores.

Segundo Ken Blanchard e Sheldon Bowles, o conceito de Gung Ho - trabalhar todos juntos - diz muito sobre as empresas, porque tenta levar a equipa a atingir resultados de alto desempenho, baseando-se em diversas estratégias que têm como objetivo fortalecer e executar um novo comportamento dentro das empresas. Esta é uma cultura em que o elemento motivação emerge naturalmente, partindo do interior de cada individuo e é demonstrado nas práticas de liderança em cooperação com as equipas, estendendo-se de uma forma gradual e sustentada a todos os colaboradores da organização. É um processo auto organizativo e lento porque implica uma mudança de carácter emergente,

aquela que é levada a cabo pelas pessoas e que elas sentem conscientemente como uma forma intrínseca de desenvolvimento pessoal.

Em 2001, Erez, Kleinbeck e Thierry demonstraram que a motivação deve ser investigada segundo três níveis: pessoal, de grupo e interpessoal. É importante perceber que a motivação de um colaborador pode ser esclarecida conforme o indivíduo, as equipas e toda a organização como um todo. É cada vez mais comum as empresas optarem pelo trabalho e a realização das tarefas em grupo. Por outro lado, a execução das diferentes atividades em equipa muda conforme a unidade em que esta atua, aparecendo alguns processos que antes não existiam, tais como: cooperação, coordenação e conflito.

2.8.1. Pessoal

A motivação está relacionada com diversos fatores intrínsecos, o que significa que o próprio ser humano tem dentro de si determinado potencial que influencia os seus comportamentos.

Todo o processo de motivação presente nos indivíduos é realizado conforme a essência de cada um, pelo que isto fortalece determinados estímulos motivacionais em diversas circunstâncias. Essas forças influenciam positiva ou negativamente a forma como cada um encara o trabalho e as suas próprias vidas.

Muitos líderes acreditam que a motivação pode ser alcançada mais facilmente se existirem recompensas pelos comportamentos e pelas tarefas realizadas.

Na verdade, a motivação não nasce disso, nem existe uma maneira concreta de um líder motivar os seus seguidores, porque a eficácia depende da competência em saber desenvolver a motivação que os liderados já trazem consigo.

Após diversos estudos e pesquisas realizadas sobre o comportamento humano, conclui-se que não se consegue mudar radicalmente uma pessoa.

Neste sentido, deve apenas tentar-se mudar superficialmente alguns comportamentos que culminam com a própria vontade e com os benefícios que cada indivíduo encontra para a mudança, para o seu trabalho e para melhorar o seu relacionamento interpessoal.

Por isso, não deve exigir uma mudança radical nas pessoas nem forçar-se a que estas se encaixem num determinado padrão dentro da empresa, porque isso afeta a identidade pessoal do mesmo e que este mantem ao longo de toda a sua vida.

Como já mencionado anteriormente, pode dizer-se que o principal potencial motivacional já existe dentro de cada pessoa e é bastante importante agarrá-lo para não o desperdiçar ou deixar que este desapareça. Deve ter-se também atenção de que as ações dos indivíduos não são todas efetuadas pelos mesmos motivos, pelo que se deve saber encaminhar-se as pessoas para que estas realizem as tarefas da forma mais eficaz e eficiente possível.

A motivação de um indivíduo abrange num conjunto de diversas motivações ou certas metas que influenciam o comportamento e as relações existentes entre essas motivações. Desta maneira, a estrutura motivacional compõe a base que traça o perfil motivacional. Ao mesmo tempo, é importante perceber que o perfil motivacional refere-se à relevância que as diferentes motivações, que orientam a vida, têm para os indivíduos.

A base da motivação deve ter em conta o perfil motivacional que consiste na importância das motivações que cada pessoa possui e, para isso, deve existir uma hierarquia para a importância das diferentes motivações dos colaboradores. Assim, consegue ter-se mais fácil percepção das motivações que são mais importantes para o indivíduo, bem como todas as que estão em outros planos.

Todos os projetos e objetivos motivacionais que são efetuados e executados nas empresas devem encaixam-se nos parâmetros de todos os membros, sem que exista especificidade para os grupos ou setores. O ideal seria realizar uma proposta de um projeto de motivação que fosse de encontro com os ideais e motivações de cada membro do grupo e não que não fosse constituído apenas para aspetos gerais da organização. Deste modo, seria mais entender melhor o que influência a motivação de cada indivíduo que constitui o grupo.

É importante perceber a maneira como os indivíduos são motivados, o quão complexo é e que em determinadas situações pode influenciar o líder. Não existe apenas uma motivação que determina os trabalhadores e a forma como estes encaram e superam todo o trabalho, quer na execução e desenvolvimento das diferentes tarefas que lhe são propostas, quer na forma como se relacionam com os outros. Por outro lado, deve ter-se

sempre em conta as diferenças humanas, ou seja, as particularidades que cada pessoa possui, que são bastante importantes para o ambiente organizacional. A cultura de uma organização está relacionada com o conjunto de valores pessoais e da maneira como estes influenciam todo o sistema empresarial.

Os valores são interpretações cognitivas de determinadas necessidades e motivos (Locke, 1991). Por outro lado, os valores não são apenas necessidades individuais mas são também exigências e raízes culturais. A função dos vários valores é essencial para todo o processo motivacional porque estes proporcionam sentido cognitivo e cultural às diversas necessidades, transformando-as em metas e propósitos.

Erez (1997, p. 205) confirma que «as necessidades não podem ser transformadas em metas, a menos que elas tenham uma representação cognitiva por meio dos valores». Os três elementos básicos da motivação são controlados pelas metas e pelas intenções, sendo estas: intensidade, direção e persistência do esforço.

2.8.2. Interpessoal

Chiavenatto (1994) defende que a motivação vem das próprias pessoas e é, normalmente, influenciada por fatores externos ao indivíduo ou por aquilo que realiza na organização. Por isso, o líder deve saber recolher do ambiente de trabalho todas as condições externas que sejam favoráveis a um aumento da satisfação pessoal bem como de toda a motivação.

Neste sentido, a motivação dentro das empresas envolve todo o relacionamento existente entre o líder e os trabalhadores onde o líder só tem autorização para exercer o seu poder e a sua influência à medida que o seguidor for reconhecendo nele grande sensibilidade interpessoal. Assim, o seguidor só conseguirá ter uma ideia positiva acerca do líder se este reconhecer as suas expectativas e ajudar a atingir todos os objetivos.

O relacionamento interpessoal «é o relacionamento entre os indivíduos de um grupo social, familiar ou profissional, cujos membros estejam integrados em torno de um objetivo comum» (Germano & Gimenes, 2010, p. 3).

As relações interpessoais têm origem em diversos sentimentos presentes em todos os aspectos dentro de uma organização, sejam estes bons ou maus. Há que ter especial atenção de que existem vários fatores que influenciam as relações existentes entre os diversos membros da empresa, como por exemplo, a competitividade entre os colegas, o abuso de poder de alguns líderes, a falta de sinceridade nas relações, entre outros.

As relações entre as pessoas numa organização tornam-se bastante complexas, acabando por fazer com que se desenvolvam normas que restringem a tomada de decisão. Assim, os líderes devem desenvolver e manter um ambiente de trabalho que permitam aos colaboradores desenvolver as suas capacidades em determinados grupos de trabalho. Para isso, é importante que os fatores motivacionais sejam incluídos nos papéis da organização, possibilitando aos colaboradores estar envolvidos nesses papéis e que todo o processo de liderança e direção se auxilie na compreensão da motivação. Isto irá contribuir para uma vida social e interpessoal muito melhor e mais satisfatória, porque permite ao indivíduo ajustar-se ao seu meio, assumindo responsabilidades a nível social e familiar.

Há que ter atenção de que no ambiente de trabalho de uma organização também podem aparecer certos conflitos interpessoais onde o líder tem um papel fundamental porque deve saber agir e gerir toda essa situação para que não se agravem. Esses conflitos podem ser bastante prejudiciais para a organização, porque podem levar a um descontentamento das diferentes pessoas, a uma baixa da produtividade ou alcance dos objetivos gerais e a uma desconfiança dos colaboradores. Para isso, existe uma análise dos diversos processos que abrangem esses conflitos.

2.8.3. Grupo

A liderança e a motivação são essenciais porque ajudam as pessoas a alcançar os seus objetivos, assim como, benefícios fundamentais para o próprio indivíduo e para o grupo na qual este está inserido.

A motivação é considerada bastante importante na medida em que o sucesso empresarial é visto como uma maneira de realizar determinado projeto e de alcançar objetivos. O sucesso de qualquer empresa não cresce sozinho e, por isso, é preciso o

contributo de todos os pertencentes da mesma (desde a administração aos restantes trabalhadores), sendo necessário o uso do conhecimento, do desempenho e da qualidade de cada um, assim como a da tecnologia aplicada pela empresa.

Quando se fala em administração estratégica, deve ter-se sempre em atenção de que o trabalho e a motivação devem estar em sintonia com os valores e com as crenças que a empresa adotou e pretende continuar a levar avante.

Como referiu Schein, a

cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (Schein 1997, citado em Marras, 2000).

Há também que ter especial atenção de que, cada vez mais, as empresas optam por distribuir as tarefas de maneira a que estas sejam realizadas em equipa. Normalmente, isto leva a uma mudança na unidade de responsabilidade levando a que sejam introduzidos processos que anteriormente não existiam em diversos níveis, entre eles a nível individual, como a cooperação, o conflito e a coordenação. Estes novos processos são muito importantes para o bom funcionamento e desempenho da equipa, bem como para se conseguir alcançar todos os objetivos gerais.

As empresas são, normalmente, compostas por determinados setores de atividade ou grupos de trabalho com características bastante específicas e estas não advêm apenas da causa dos problemas que são tratados por eles, mas também de interesses, valores, crenças e motivações que são partilhados por todos os intervenientes do grupo ou do setor em que estes se inserem.

2.9. Conclusões intermédias

Como já foi mencionado anteriormente estudou-se a liderança, os diversos estilos e teorias e, por isso, no ponto 2.4 foi realizada uma síntese das diferentes teorias da liderança que surgiram ao longo dos anos e que foram estudadas e abordadas ao longo deste trabalho.

Para além disso, também foi estudada a motivação e algumas das teorias que surgiram com o passar dos anos.

Assim, podemos concluir que surgiram as teorias do conteúdo que se baseavam no facto dos indivíduos se motivarem conforme determinados fatores. Assim, a teoria das necessidades por Marslow que mencionava que as pessoas eram motivadas conforme cinco tipos de necessidade composta por uma hierarquia: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A teoria dos dois fatores de Herzberg refere que existem dois fatores que estão ligados à motivação: fatores higiénicos (relacionados com o ambiente em que a pessoa se encontra) e fatores motivacionais (todos aqueles que são intrínsecos que criam satisfação a função). A teoria de McClelland referia que as pessoas são motivadas pela satisfação de três necessidades básicas: realização, poder e afiliação. Mais tarde, surgiu Alderfer com a teoria ERG que considerava haver três categorias de necessidades que geravam motivação nas pessoas (existência, relacionamento e crescimento).

Por outro lado, também apareceram as teorias do processo que referiam que a motivação era baseada nas expectativas que os indivíduos tinham sobre algo. Neste sentido, Vroom defendeu a teoria das expectativas na qual a motivação dependia das expectativas que o individuo tinha em ser recompensado pelo trabalho. As teorias de X e Y de Mcgregor diziam que, primeiramente, a teoria de X era baseada num estilo autocrático, mecanicista, pessimista e pragmático e depois, a teoria Y onde o homem já tinha um caracter mais ambicioso, responsável e usava o seu potencial para se desenvolver. Porter e Lawer desenvolveram um modelo sobre a motivação na qual referiam que a motivação era influenciada tendo em conta quatro variáveis: esforço, desempenho, satisfação e recompensas. Adams apareceu com a teoria da equidade na qual dá importância à percepção pessoal da justiça/injustiça nas organizações.

Por último, a teoria do reforço de Skinner baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão.

Após todo este estudo e para se conseguir analisar o tema principal da influência da liderança na motivação dos colaboradores elaborou-se um conjunto de questões que tiveram como objetivo conseguir analisar e aprofundar a questão inicial colocada.

Estas questões foram colocadas com base em aspetos que, depois da revisão da literatura, se perceberam ser importantes de analisar. Sentiu-se a necessidade de perceber se existia proximidade entre os colaboradores e o líder, se os colaboradores obtinham feedback do trabalho realizado (este ponto permite perceber se o líder tem uma liderança mais focada para as pessoas ou não – liderança com estilo democrático), se existia a relação entre o líder e o colaborador e um conjunto de outras questões que permitem relacionar a motivação com a liderança.

Com o intuito de facilitar toda a análise dos resultados obtidos, focou-se em três estilos de liderança: autocrática onde o líder vê as tarefas como o ponto a que deve prestar mais atenção, sendo que estipula todos os métodos para a execução do trabalho; democrática que é aquela em que o líder é mais focado nas pessoas tentando sempre motivá-las a realizar mais e melhor; por último, o estilo laissez-faire na qual o líder se preocupa mais com os resultados obtidos. Foram escolhidos estes estilos para justificar os resultados que se obtiveram porque estes eram aqueles que mais se enquadravam conforme as respostas obtidas.

3. Estudo Empírico

3.1. Metodologia

Quando se concebe uma investigação científica, uma das questões que inicialmente se coloca é a escolha da metodologia que se irá aplicar, neste capítulo apresenta-se a justificação da escolha e a descrição da mesma.

O estudo partiu de uma lógica dedutiva e, conseqüentemente, foi utilizada uma metodologia quantitativa que implica a utilização de questionários estandardizados para uma amostra de conveniência do público-alvo, de forma a conhecer e a analisar as suas opiniões, atitudes e comportamentos relativamente ao tema em estudo.

Depois de identificada a população do estudo, foi necessário definir como iriam ser selecionados os sujeitos que constituem a amostra. Para isso e tendo presente que as amostras têm de ser representativas do estudo, optou-se por uma amostra de conveniência para mais fácil obtenção dos dados pretendidos. Na amostra de conveniência todos os elementos são selecionados pela sua conviência, ou seja, todos os trabalhadores podiam responder ao questionário, sem qualquer restrição de idade, sexo, cargo, empresa, ramo de atividade, entre outros.

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados, aplicando uma determinada forma de análise estatística (Malhotra, 2006). Desta forma, as variáveis quantitativas são mais facilmente mensuráveis e podem exprimir-se em valores numéricos numa determinada medida.

Na revisão da literatura reuniu-se informação importante sobre os diferentes estilos e modelos de liderança existentes. Estudou o que é a motivação e qual a sua importância, assim como, quais as teorias associadas e os diversos níveis de motivação.

Dessa revisão resultou a necessidade de perceber e identificar quais os traços de personalidade dos líderes, como estes se comportam perante a sua equipa, quais os conhecimentos que estes têm, quais as suas aptidões e atitudes, entre outras. É ainda essencial compreender qual a perceção das pessoas sobre o conceito de liderança e como o utilizam (caso se aplique) num ambiente empresarial. Assim, no estudo empírico procurar-se-á recolher informação que permita obter resultados que contribuam para perceber estas questões.

Questionário

Para a recolha de dados foi aplicado um questionário (anexo nº1). Um questionário é um instrumento ou programa utilizado para se conseguir recolher certos dados sobre determinado assunto.

Segundo Ghigliione e Matalon (1993) as questões colocadas no início do questionário são essenciais, porque “são elas que indicam às pessoas inquiridas o estilo geral do questionário, o género de resposta que delas se espera e o tema que vai ser abordado.”

No que respeita ao estilo geral do questionário, este é apresentado de maneira a que os inquiridos percebam que o principal objetivo é apenas recolher a sua opinião, através de certas respostas já apresentadas, estando sempre dentro do tema base que é o estudo em causa.

Este questionário permitiu recolher algumas informações sócio demográficas que ajudaram na compreensão de qual a amostra do questionário, tais como, o género, antiguidade na empresa e posição na mesma, entre outros. Posteriormente, foram efetuadas diversas questões sobre liderança para se entender qual o estatuto do inquirido, ou seja, se este exerce cargos de liderança, qual o estilo de liderança que exerce, se existe uma boa relação entre o líder e os colaboradores, entre outros. Estas perguntas variavam conforme a resposta à pergunta número 12 – “ocupa cargos de chefia?” – em a pessoa apenas tinha de responder se sim ou se não.

Para finalizar o questionário, foi ainda realizada uma pequena tabela com algumas questões sobre o líder ou sobre os colaboradores (alternado conforme a pessoa inquirida) para se compreender a relação entre estes. Esta tabela possibilitou o conhecimento sobre a opinião dos diferentes colaboradores e líderes da empresa e que estes identificassem e avaliassem o comportamento dos seus líderes (no caso daqueles que não exerciam cargos de liderança), bem como, a satisfação ou insatisfação perante algumas ações dos mesmos.

Para mais fácil análise, as questões colocadas foram, na maioria das vezes, perguntas de resposta fechada, com exceção da pergunta número 3 que era uma pergunta com resposta aberta e as perguntas número 8 e 13 que continham uma alínea de resposta aberta designada por “Outro. Explique”.

Recolha e tratamento das respostas

O questionário foi realizado através da plataforma de questionários da Google. Optou-se por esta plataforma porque permite uma mais fácil execução, recolha e extração das respostas e dos dados obtidos. Para além disso, a realização do questionário nesta plataforma permitiu o envio e partilha do mesmo de forma mais acessível.

De maneira a se conseguir obter uma maior amostra, o questionário foi aplicado via online através do link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfs0qB5y6zC6VCct6QRUo_EwG0hpNa4s5qQoBRMILks_5kKzA/viewform.

Para isso, este foi partilhado em diferentes redes sociais, tais como Facebook e LinkedIn e também enviado por correio eletrónico. Ao mesmo tempo, foi possível contar com a excelente ajuda do Vice-Presidente do ISCAL, Dr. Pedro Pinheiro, que partilhou o questionário com todos os alunos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa através do email institucional para que estes pudessem responder ao mesmo. Também foi pedido a todas as pessoas que partilhassem, sempre que possível, o questionário com todos os seus amigos e/ou conhecidos que trabalhassem e/ou com os seus colegas de trabalho.

Uma vez que não existiu contacto pessoal com os inquiridos, houve o cuidado para que a linguagem utilizada ao longo do questionário fosse perceptível e de fácil entendimento. Por outro lado, o questionário continha as instruções para se poder responder corretamente a cada uma das diferentes questões colocadas.

Na plataforma do Google (que, como mencionada anteriormente, foi a escolhida para a realização e aplicação do questionário) existe uma opção de obrigatoriedade na resposta às diversas questões. Essa opção foi utilizada para que não fosse possível avançar sem se responder a todas as questões colocadas. Isto permitiu que o não escapasse nenhuma pergunta ao inquirido e garantiu que todas as questões fossem respondidas.

Pela forma como o questionário estava realizado, ao lê-lo, quem não exercesse cargos profissionais, percebia facilmente que não era pretendido que o mesmo respondesse às questões apresentadas.

Ao mesmo tempo, o questionário foi desenvolvido de maneira a que a partir da pergunta número 12 o inquirido era encaminhado automaticamente para as perguntas referentes ao facto de exercer cargos de chefia ou não (porque as mesmas variavam conforme os casos). Isto evitava que os líderes lessem as perguntas daqueles que não exercem cargos de chefia e vice-versa.

Assim, com este método de aplicação do questionário foi possível angariar amostra de 271 indivíduos.

Para se conseguir uma melhor e mais fácil análise das respostas, estas foram inseridos no Software estatístico *Statistical Package For Social Science (SPSS)*. Este é um “*software* de manipulação, análise e apresentação de resultados de análise de dados de utilização predominante nas Ciências Sociais e Humanas” (Maroco, 2010, p. 21). Este *software* permitiu cruzar determinados dados de forma a se conseguir obter certas informações importantes.

Amostra

O universo de estudo foi a população ativa, porque o principal objetivo do estudo em questão é compreender de que maneira é que o tipo de liderança do superior hierárquico influencia a motivação dos colaboradores e, para isso, apenas as pessoas que trabalham conseguem responder a perguntas relacionadas com esse tema.

Para a constituição da amostra não se efetuou qualquer restrição relativamente ao ramo ou atividade que os respondentes exercem, ao género, idade ou habilitações literárias. Esta opção prende-se com o objetivo de se obter uma amostra mais diversificada e com a maior dimensão possível (de acordo com o que já foi referido relativamente ao método de recolha).

Deste modo obteve-se uma amostra de conveniência, ou seja, não existiu nenhum critério na seleção da amostra, simplesmente aceitaram-se todos os inquéritos respondidos por inteiro. Esta técnica é muito comum e consiste na seleção de uma amostra populacional que seja bastante acessível. Uma das principais vantagens foi a facilidade e rapidez com que, com baixo custo de amostragem, se conseguiu angariar um número significativo de respostas ao questionário aplicado.

Relativamente às características sociodemográficas e profissionais dos participantes obteve-se uma amostra de um modo geral equilibrada, embora para algumas variáveis apresente uma maior predominância de um dado grupo. Por exemplo, a amostra é diversificada no que diz respeito à idade, embora haja uma percentagem maior de inquiridos entre os 21 e os 30 anos de idade (quadro 3.1.1). Já no que diz respeito ao género é maioritariamente feminina, cerca de dois terços são mulheres (quadro 3.1.2).

Tabela 3.1.1 - Género

Género	Frequência	%
Feminino	182	67%
Masculino	89	33%
Total	271	

Tabela 3.1.2 - Idade

Idade	Frequência	%
Até 20	13	5%
21-30	95	35%
31-40	55	20%
41-50	65	24%
51 ou mais	43	16%
Total	271	

A quase totalidade dos inquiridos (97%) trabalha em Portugal, sendo que apenas 9 responderam trabalhar fora do país. Dos que responderam trabalhar no nosso país, a maioria trabalha em Lisboa (75%). De referir, no entanto, que apesar de trabalharem em Portugal, algumas das empresas são estrangeiras (19%).

Tabela 3.1.3 – Sector de Atividade

Sector	Frequência	%
Administrativo e financeiro	64	24%
Serviços	125	46%
Ensino	30	11%
Outro	50	19%
Total	269	

Tabela 3.1.4 – Tipo de Entidade

Entidade	Frequência	%
Entidade Economia Social	9	3%
Entidade Privada	200	74%
Entidade Pública	60	22%
Total	269	

Tabela 3.1.5 – Dimensão da Empresa

Dimensão	Frequência	%
Microempresa	56	21%
Pequena empresa	47	18%
Média empresa	19	7%
Grande empresa	148	55%
Total	270	

Como podemos observar na tabela 3.1.4, a maioria dos inquiridos trabalha no sector de serviços (46%) e em empresas do sector privado (74%). É ainda de referir que, segundo a tabela 3.1.3, quase metade dos inquiridos que exercem funções em entidades públicas está ligada ao ramo do ensino. Neste último sector apenas duas pessoas responderam que trabalham em entidades privadas.

Já no que diz respeito à dimensão das empresas, tabela 3.1.5, a amostra encontra-se quase igualmente dividida entre grandes empresas (55%) e pequenas e médias empresas (45%).

Tabela 3.1.6 – Anos na empresa

Anos na empresa	Frequência	%
Menos de 1 ano	64	23%
1-5 anos	90	33%
6-10 anos	16	6%
11-15 anos	31	12%
16-20 anos	18	7%
Mais de 20 anos	52	19%
Total	271	

Apesar de a amostra ser bastante diversificada em termos de antiguidade na empresa, pode ver-se através do quadro 3.1.6, que esta caracteriza-se por ser maioritariamente constituída por trabalhadores com menos tempo de empresa, ou seja, mais de metade (56%) tem menos de cinco anos de trabalho na mesma.

Tabela 3.1.7 – Cargo de chefia

Cargo Chefia	Frequência	%
Não	190	70%
Sim	81	30%
Total	271	

Tabela 3.1.8 – Comparação do cargo de chefia conforme a dimensão da empresa – Comparação entre pequenas e grandes empresas

Cargo de chefia	Micro ou pequena empresa		Médias e grandes empresas	
	Frequência	%	Frequência	%
Sim	36	35,29%	45	26,63%
Não	66	64,71%	124	73,37%
Total	102		169	

Conforme podemos verificar na tabela 3.1.7, a maioria dos inquiridos não exerce qualquer cargo de chefia, ainda assim, obteve-se um número significativo de inquiridos dirigentes (30%), o que permite validar alguns dos testes estatísticos realizados na análise dos resultados. Já de um ponto de vista comparativo entre micro ou pequenas empresas e médias ou grandes empresas (tabela 3.1.8) também podemos concluir que independentemente da dimensão da empresa, existiram mais inquiridos que não exercem cargos de chefia.

Assim, é possível, estabelecer posteriormente algumas comparações de resultados entre dirigentes e os restantes colaboradores. De referir que apenas onze dos inquiridos que não são dirigentes referem não ter um contacto direto com o chefe.

3.2. Análise dos resultados

Neste ponto apresentam-se os resultados relativos às questões sobre liderança. Para além dos resultados globais, procura-se sempre comparar os resultados das respostas dadas por aqueles que exercem cargos de chefia com as dos restantes trabalhadores. No entanto, para este último caso, e com exceção da primeira pergunta, consideraram-se, não todos os 190 inquiridos que não são dirigentes, mas apenas os 123 que responderam que consideravam o seu chefe um líder.

Quase a totalidade dos inquiridos (94%) responderam que têm contacto direto com o seu superior hierárquico. Este é um aspeto bastante importante porque leva a que o líder conheça melhor os seus colaboradores e, por isso, saiba melhor como trabalhar com eles e como os motivar.

Tabela 3.2.1 – Noção de liderança vs cargo que exerce

O que entende por liderança?	Ocupa cargos de chefia/liderança?					
	Não		Sim		Total	
A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos	174	92%	73	90%	245	91%
O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização	6	3%	4	5%	10	4%
Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores	3	2%	0	0%	3	1%

Outra	7	4%	4	5%	11	4%
Total	188		81		269	

Conforme a tabela 3.2.1, mais de 90% dos inquiridos, tanto daqueles que ocupam cargos de chefia e daqueles que não ocupam, deram a mesma resposta. Assim, apesar de existirem diversos conceitos de liderança e de uns serem mais úteis que outros (conforme capítulo 2), parece haver uma clara unanimidade, independentemente de se ter ou não um cargo de chefia, que a liderança é entendida como a capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos, isto independentemente de exercerem ou não cargos de chefia.

Tabela 3.2.2 – Estilo de liderança que exerce vs cargo que exerce

Qual o estilo de liderança que exerce?	Ocupa cargos de chefia/liderança?			
	Não		Sim	
Alterna os estilos, dependendo da situação	56	46%	52	64%
Liderança orientada para as pessoas	17	14%	16	20%
Liderança orientada para tarefas	21	17%	5	6%
Liderança para os resultados	29	24%	8	10%
Total	123		81	

No que toca ao estilo de liderança praticado, apesar de a resposta mais dada, “alterna os estilos, dependendo da situação”, ser a mesma entre quem ocupa cargos de chefia e quem é dirigido, verificam-se diferenças significativas entre estes dois grupos ($\chi^2 = 13,9$, $p < 0,05$). Deste modo, esta liderança situacional, em que, na maioria dos casos, é influenciada pelo meio envolvente em que está abrangido, é mais assumida por quem exerce a liderança (64%) do que é percecionada por quem é liderado (46%). Verifica-se ainda que o segundo estilo mais referido pelos líderes (20%) - liderança orientada para as pessoas - é o menos percecionada (14%) por quem é liderado.

O líder perceciona-se como adaptando-se facilmente a determinados grupos de pessoas, que possuem certas características, variando conforme a situação em que estas se encontram, no entanto este estilo não é percecionada de forma tão clara por quem é liderado.

Tabela 3.2.3 – Estilo de liderança que exerce vs cargo que exerce – Comparação entre pequenas e grandes empresas

	Exerce cargos de chefia?			
	Micro e Pequenas Empresas		Médias e Grandes empresas	
Qual o estilo de liderança que exerce?	Não	Sim	Não	Sim
Alterna os estilos, dependendo da situação	44,68%	55,56%	44,87%	70,45%
Liderança orientada para as pessoas	17,02%	19,44%	14,10%	20,45%
Liderança orientada para os resultados	10,64%	13,89%	30,77%	6,82%
Liderança orientada para tarefas	27,66%	11,11%	10,26%	2,27%

Para além disto, convém perceber este fator comparando micro e pequenas com médias e grandes empresas, conforme se pode verificar na tabela 3.2.3. Assim, podemos referir que independentemente da dimensão da empresa a resposta mais dada foi “alterna os estilos, dependendo da situação”. Por outro lado, podemos verificar que existe uma percentagem significativa daqueles que não exercem cargos de chefia, que responderam que o estilo de liderança que o seu superior hierárquico exerce é orientado para os resultados.

Uma outra questão importante é a relação que os liderados têm com o seu superior hierárquico. Este aspeto pode estar relacionado com o nível de motivação que estes têm. Maior parte das vezes, quanto melhor for a relação mais elevado é o nível de motivação.

Tabela 3.2.4 – Relação dos liderados e superior hierárquico vs cargo que exerce

Relação dos liderados e superior hierárquico	Ocupa cargos de chefia/liderança?			
	Não		Sim	
Muito boa	55	44,7%	33	40,7%
Boa	55	44,7%	43	53,1%
Razoável	13	10,6%	5	6,2%
Total	123		81	

Neste caso, não se verificaram diferenças significativas entre os grupos. Independentemente de exercer ou não cargos de chefia, a perceção foi boa ou muito boa relativamente à relação superior hierárquico/subordinado. Assim, podemos observar que, segundo a tabela 3.2.1, dos que não exercem cargos de chefia houve uma percentagem de 89% que respondeu que a relação era boa ou muito boa e 94% entre os que exercem cargos de chefia. Em nenhum dos grupos houve uma perceção negativa sobre esta relação.

Tabela 3.2.5 – Relação dos liderados e superior hierárquico vs cargo que exerce – Comparação entre pequenas e grandes empresas

Relação dos liderados e Superior hierárquico	Exerce cargo de chefia?			
	Micro e Pequenas Empresas		Médias e Grandes empresas	
	Não	Sim	Não	Sim
Muito boa	46,81%	52,78%	44,87%	31,82%
Boa	44,68%	41,67%	43,59%	63,64%
Razoável	8,51%	5,56%	11,54%	4,55%

Ainda assim, é de referir que independentemente da dimensão da empresa (tabela 3.2.5) a relação segundo aqueles que não exercem cargos de chefia tende a ser boa ou muito boa. Já por parte daqueles que exercem cargos de chefia podemos referir que em pequenas empresas há uma melhor relação que nas grandes empresas.

Este resultado aponta para uma maior abertura entre os colaboradores e os chefes/líderes, sentindo-se estes mais à vontade para falar sobre o trabalho, potenciais problemas, o que melhorar e outras questões importantes que devem ser faladas. Esta abertura é positiva no sentido em que leva a que o trabalho seja executado da melhor maneira e em sintonia entre ambas as partes. Quando o ambiente e a relação entre o chefe/líder e o colaborador são bons, a motivação tende a ser mais elevada, levando a uma melhor execução do trabalho e apresentação de resultados mais positivos.

Outro fator importante na relação chefe/líder/colaborador é o feedback sobre o trabalho que está a ser realizado, o que permite perceber e ter consciência se o trabalho está a ser executado corretamente ou se são necessárias alterações para uma melhoria, tal como se pode verificar na tabela 3.2.6.

Tabela 3.2.6 – Frequência do feedback sobre o trabalho vs cargo que exerce

Frequência do feedback sobre o trabalho	Ocupa cargos de chefia/liderança?			
	Não		Sim	
Semanal	65	34,4%	52	64,2%
Quinzenal/mensal	41	21,7%	22	27,2%
Anual	34	18,0%	7	8,6%
Sem feedback	49	25,9%	0	0,0%
Total	189		81	

Tabela 3.2.7 – Frequência do feedback sobre o trabalho vs cargo que exerce –
 Comparação entre pequenas e grandes empresas

Frequência do Feedback sobre o trabalho	Exerce cargo de chefia?			
	Micro e Pequenas Empresas		Médias e Grandes empresas	
	Não	Sim	Não	Sim
Semanal	40,58%	69,44%	30,08%	59,09%
Quinzenal / mensal	23,19%	22,22%	20,33%	31,82%
Anual	10,14%	8,33%	22,76%	9,09%
Sem feedback	26,09%	0,00%	26,83%	0,00%

Por outro lado, independentemente da dimensão da empresa (tabela 3.2.7), podemos referir que por norma existe feedback semanal. Ainda assim, existiu uma percentagem significativa por parte daqueles que não exercem cargos de chefia, cerca de 26%, que responderam que não obtinham qualquer feedback sobre o seu trabalho.

Este resultado aponta para uma maior abertura entre os colaboradores e os chefes/líderes, sentindo-se estes mais à vontade para falar sobre o trabalho, potenciais problemas, o que melhorar e outras questões importantes que devem ser faladas. Esta abertura é positiva no sentido em que leva a que o trabalho seja executado da melhor maneira e em sintonia entre ambas as partes. Quando o ambiente e a relação entre o chefe/líder e o colaborador são bons, a motivação tende a ser mais elevada, levando a uma melhor execução do trabalho e apresentação de resultados mais positivos.

Como referido anteriormente, no capítulo 2.3.2, após a realização de um estudo, White e Lippit (1952, 1960) consideram que as chefias que têm uma liderança orientada para as pessoas têm, normalmente, uma liderança democrática, ou seja, uma maior preocupação e, conseqüentemente, mais contacto com os seus liderados. Deste maior contacto poderá resultar uma maior frequência na transmissão aos seus trabalhadores de feedback sobre o seu trabalho.

Tabela 3.2.8 – Estilo de liderança que exerce vs frequência do feedback sobre o trabalho

Qual o estilo de liderança que exerce?	Frequência do feedback sobre o trabalho	
	Semanal	Sem feedback ou pouco frequente
Alterna os estilos, dependendo da situação	50,9%	49,1%
Liderança orientada para as pessoas	66,7%	33,3%
Liderança orientada para os resultados/tarefas	41,3%	58,7%

Os resultados obtidos, conforme tabela 3.2.8, parecem confirmar esta ideia, verificando-se uma relação significativa entre estas duas variáveis ($\chi^2 = 5,59$; $p < 0,05$). Entre os trabalhadores e chefias que percecionam uma liderança orientada para as pessoas verifica-se uma maior percentagem de uma regularidade semanal na transmissão de feedback. Pelo contrário, em lideranças orientadas para os resultados ou tarefas é maior a perceção de um feedback pouco frequente ou inexistente.

Do mesmo modo a qualidade da relação chefia/subordinada pode estar relacionada com a perceção sobre a frequência com que há uma comunicação aos trabalhadores sobre o seu desempenho.

Tabela 3.2.9 – Estilo de liderança que exerce vs frequência do feedback sobre o trabalho – Comparação entre pequenas e grandes empresas

Qual o Estilo de Liderança que exerce?	Frequência do feedback sobre o trabalho			
	Micro e pequenas empresas		Médias ou grandes empresas	
	Semanal	Sem feedback ou pouco frequente	Semanal	Sem feedback ou pouco frequente
Alterna os estilos, dependendo da situação	44,44%	41,67%	50%	57,58%
Liderança orientada para as pessoas	22,22%	16,67%	25%	9,09%
Liderança orientada para os resultados / tarefas	33,33%	41,67%	25%	33,33%

Como se pode reparar na tabela 3.2.9, independentemente da dimensão da empresa, podemos referir que por norma na liderança orientada para as pessoas há mais feedback quanto ao trabalho realizado. Na liderança orientada para os resultados/tarefas, há menos feedback ou não há nenhum feedback do trabalho.

Tabela 3.2.10 – Estilo de liderança vs relação com superior hierárquico

Qual o estilo de liderança que exerce?	Relação com superior hierárquico	
	Razoável ou boa	Muito Boa
Alterna os estilos, dependendo da situação	56,5%	43,5%
Liderança orientada para as pessoas	48,5%	51,5%
Liderança orientada para os resultados/tarefas	61,9%	38,1%

Os resultados mostram também uma relação significativa entre estas duas variáveis ($\chi^2 = 8,93$; $p < 0,05$). Como se pode observar no quadro é entre os que percecionam uma liderança orientada para as pessoas que é maioritária a avaliação da relação como muito boa. Já entre os que percecionam a uma liderança orientada para as tarefas ou resultados, verifica-se o contrário, apenas cerca de 38% consideram a relação muito boa.

Tabela 3.2.11 – Estilo de liderança vs relação com superior hierárquico – Comparação entre pequenas e grandes empresas

Qual o Estilo de Liderança que exerce?	Relação com o superior hierárquico			
	Micro e pequenas empresas		Médias ou grandes empresas	
	Razoável ou boa	Muito boa	Razoável ou boa	Muito boa
Alterna os estilos, dependendo da situação	47,62%	51,22%	54,79%	52,00%
Liderança orientada para as pessoas	9,52%	26,83%	16,44%	16,00%
Liderança orientada para os resultados / tarefas	42,86%	21,95%	28,77%	32,00%

A partir da tabela 3.2.11, podemos concluir que por norma nas micro e pequenas empresas há uma melhor relação com os colaboradores quando é exercida uma liderança orientada para as pessoas. Já nas médias ou grandes empresas, a relação tende a ser melhor quando a liderança é orientada para os resultados ou para as tarefas.

Tabela 3.2.12 – Relação com superior hierárquico vs frequência do feedback sobre o trabalho

Relação com superior hierárquico	Frequência do feedback sobre o trabalho	
	Semanal	Sem feedback ou pouco frequente
Razoável ou boa	41,4%	58,6%
Muito boa	62,5%	37,5%

Também neste caso os resultados obtidos mostram uma relação significativa entre estas duas variáveis ($\chi^2 = 8,93$; $p < 0,05$). Entre os trabalhadores e chefias que percecionam uma relação muito boa há uma maior percentagem de regularidade semanal na transmissão de feedback. Pelo contrário, em relações razoáveis ou boas é maior a perceção de um feedback pouco frequente ou inexistente.

Das análises anteriores conclui-se que as perceções do estilo de liderança e da qualidade da relação chefia/subordinado estão relacionadas com a frequência com que é dado feedback aos trabalhadores. No entanto, falta verificar se estas perceções estão relacionadas entre si.

Na segunda metade do questionário foi apresentada uma escala constituída por uma tabela com diversas afirmações e o objetivo era que os inquiridos classificassem de acordo com a escala:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente

De modo a evitar uma resposta automática de respostas num sentido ou noutra algumas afirmações foram formuladas de forma positiva (por exemplo, “Ele aceita as minhas ideias”) e outras de forma negativa (por exemplo, “Ele preocupa-se pouco comigo”). Posteriormente, para uma melhor compreensão na análise dos resultados, as afirmações negativas foram convertidas pela positiva e a escala invertida, ou seja, “Ele preocupa-se pouco comigo” passou a “Ele preocupa-se comigo”, e, por exemplo, a resposta “1 Discordo Totalmente” passou a “5 Concordo Totalmente”. Deste modo, a leitura dos resultados é mais simples, uma resposta média acima de 3 é sempre positiva e abaixo de três é sempre negativa.

Tabela 3.2.13 – Resposta dos subordinados

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente variação	Moda
Posso falar abertamente com ele	3,7	1,2	0,3	Concordo Totalmente
Ele responde atenciosamente às minhas questões e dúvidas	3,6	1,2	0,3	Concordo
Ele proporciona-me um bom ambiente de trabalho	3,6	1,2	0,3	Concordo Totalmente
Ele transmite-me confiança para conseguir realizar	3,6	1,2	0,3	Concordo

bem as minhas tarefas				Totalmente
Ele certifica-se que eu entendo os objetivos das tarefas que me propõe	3,6	1,2	0,3	Concordo
Ele ouve a minha opinião sobre o trabalho em concreto	3,6	1,2	0,3	Concordo
Tenho uma boa relação com ele	3,6	1,2	0,3	Concordo
Ele ajuda-me quando tenho alguma dificuldade profissional	3,6	1,2	0,4	Concordo
Sou ouvido por ele	3,6	1,2	0,3	Concordo
Tenho confiança nele	3,5	1,3	0,4	Concordo Totalmente
Ele aceita as minhas ideias	3,4	1,2	0,3	Concordo
Ele preocupa-se comigo	3,4	1,3	0,4	Concordo Totalmente
Sou influenciado por ele no sentido de obter melhores resultados	3,3	1,3	0,4	Concordo
Sinto orgulho por trabalhar com ele	3,3	1,3	0,4	Não concordo nem discordo
Recebo feedback sobre o meu trabalho	3,2	1,4	0,4	Concordo
Sou acompanhado, periodicamente, no meu trabalho	3,2	1,3	0,4	Concordo
Ele recompensa-me quando alcanço os objetivos de trabalho	2,7	1,4	0,5	Discordo Totalmente

Os aspetos mais valorizados pelos trabalhadores parecem ser de natureza relacional, “falar abertamente”; “responde atenciosamente”; “bom ambiente de trabalho”; “uma boa relação”, ou de ajuda no trabalho, “transmite-me confiança”; “certifica-se que eu entendo os objetivos”; “ouve a minha opinião”; “ajuda-me”. Todas estas afirmações têm uma resposta média acima de 3,5 e a resposta mais frequente é “concordo totalmente” ou “concordo”.

Em sentido contrário, os aspetos menos valorizados são os relacionados com o acompanhamento e recompensa do trabalho realizado, “feedback sobre o meu trabalho”; “acompanhado, periodicamente” e “recompensa-me” têm respostas médias mais baixas. Neste último caso, é mesmo o único item com uma avaliação inferior a três e a resposta mais frequente foi “Discordo Totalmente”.

Outro aspeto relevante é a reduzida variabilidade das respostas, os coeficientes de variação são todos reduzidos, variando, com uma única exceção entre 0,3 e 0,4. Isto quer dizer que a maioria dos respondentes não se afasta da resposta média em quase todos os itens.

Tabela 3.2.14 – Respostas das chefias

	Média	Desvio Padrão	Coefficiente variação	Moda
Considero que instigo confiança aos colaboradores	4,2	0,8	0,2	Concordo
Sente que os seus colaboradores podem contar com ajuda	4,2	0,9	0,2	Concordo Totalmente
Sinto que colaboradores falam abertamente comigo	4,2	0,9	0,2	Concordo
Considero que os colaboradores têm um ambiente de trabalho adequado	4,0	0,9	0,2	Concordo
É-me fácil perder tempo para ouvir a opinião deles	4,0	1,1	0,3	Concordo Totalmente
Os colaboradores sentem-se confortáveis no seu ambiente de trabalho	4,0	1,2	0,3	Concordo Totalmente
Os colaboradores entendem facilmente as respostas dadas às suas questões	3,5	1,0	0,3	Concordo
É difícil trabalhar sozinho	3,5	1,4	0,4	Concordo Totalmente
Sou sempre compreendido pelos meus parceiros de trabalho	3,4	1,0	0,3	Não concordo nem discordo
Os colaboradores não sentem que deveriam receber mais feedback sobre o seu trabalho	3,4	1,2	0,4	Concordo
Os colaboradores sentem-se recompensados quando alcançam os objetivos de trabalho	3,3	1,3	0,4	Concordo
Os colaboradores normalmente não têm dificuldade em entender todos os objetivos propostos	3,3	1,1	0,3	Concordo
Os colaboradores não costumam pedir ajuda pois conseguem ser autónomos nas suas tarefas	3,1	1,1	0,3	Não concordo nem discordo
Não é necessário mais acompanhamento ao trabalho dos colaboradores	3,0	1,2	0,4	Não concordo nem discordo
Normalmente não é stressante trabalhar com os outros	2,9	1,2	0,4	Não concordo nem discordo

Os aspetos mais valorizados pelas chefias parecem ser relativos às suas características de liderança e disponibilidade, “instigo confiança”; “podem contar com ajuda”; “falam abertamente comigo”; “ambiente de trabalho adequado”; “ouvir a opinião deles”. Todas estas afirmações têm uma resposta média acima de 4 e a resposta mais frequente é “concordo totalmente” ou “concordo”.

Em sentido contrário, os aspetos menos valorizados são os relacionados com o acompanhamento e recompensa do trabalho realizado, “feedback sobre o meu trabalho”; “acompanhado, periodicamente” e “não é stressante trabalhar com os outros” têm

respostas médias mais baixas. Neste último caso, é mesmo o único item com uma avaliação inferior a três.

Também nas respostas das chefias se verifica uma reduzida variabilidade das respostas, os coeficientes de variação são até um pouco inferiores, variando entre 0,2 e 0,4.

Um aspeto importante a analisar é comparação entre as respostas dadas pelos trabalhadores e chefias nas dimensões que são semelhantes em ambas as escalas.

Tabela 3.2.15 – Média das respostas das chefias e das resposta dos trabalhadores

		Média	
		Chefia	Trabalhador
Sinto que colaboradores falam abertamente comigo	Falar abertamente	4,16	3,73
Posso falar abertamente com ele			
Considero que os colaboradores têm um ambiente de trabalho adequado	Ambiente de trabalho adequado	4,04	3,63
Ele proporciona-me um bom ambiente de trabalho			
Considero que instigo confiança aos colaboradores	Confiança	4,21	3,53
Tenho confiança nele			
É-me fácil perder tempo para ouvir a opinião deles	Ouvir opinião	4,02	3,58
Ele ouve a minha opinião sobre o trabalho em concreto			
Os colaboradores não sentem que deveriam receber mais feedback sobre o seu trabalho	Feedback sobre trabalho	3,40	3,25
Recebo feedback sobre o meu trabalho			
Não é necessário mais acompanhamento ao trabalho dos colaboradores	Acompanhamento	2,96	3,25
Sou acompanhado, periodicamente, no meu trabalho			
Os colaboradores sentem-se recompensados quando alcançam os objetivos de trabalho	Recompensa	3,30	2,70
Ele recompensa-me quando alcanço os objetivos de trabalho			
Sente que os seus colaboradores podem contar com ajuda	Apoio	4,21	3,56
Ele ajuda-me quando tenho alguma dificuldade profissional			

As respostas dadas por quem ocupa cargos de chefia são mais elevadas que as dadas pelos restantes respondentes, a única exceção foi relativamente ao acompanhamento no trabalho que é mais valorizado por quem não ocupa cargos de chefia.

Estas diferenças são mais evidentes relativamente à confiança, recompensa e ao apoio em que as chefias apresentam respostas mais altas, considerando que é algo que fazem, e os trabalhadores apresentam uma média mais de meio ponto abaixo, parecendo, deste modo, considerar que as chefias poderiam fazer mais.

4. Conclusões

A liderança e a motivação são dois conceitos fundamentais dentro do mundo empresarial porque que fazem parte das diferentes relações humanas e das teorias existentes sobre o comportamento e administração. Assim, podemos confirmar que estas ajudam bastante a compreender os diversos comportamentos dentro das organizações e de que forma é que é possível agir para se conseguir alcançar mais e melhores resultados.

É também essencial compreender que quando um colaborador está desmotivado é mais propício que este foque a sua atenção e pensamentos em assuntos que não são tão relevantes ou até que possam ser mesmo alheios ao seu trabalho, sendo por isso fundamental saber como motivar os colaboradores.

Como já referido, é bastante importante que uma empresa tenha bons líderes e que, através de um conjunto de atitudes, consigam motivar os seus colaboradores para estes conseguirem realizar o trabalho da melhor maneira, serem mais rentáveis nas suas tarefas, contribuírem para um clima organizacional positivo e, em conjunto com os líderes, alcancarem os objetivos gerais da empresa.

Na maior parte das vezes, os líderes surgem de grupos de trabalho e, devido às suas capacidades, conseguem facilmente influenciar os outros. O líder é aquele que tem uma visão abrangente a longo prazo e que é capaz de retirar o melhor de cada pessoa, é uma pessoa íntegra, entusiasmada e que sabe mostrar firmeza, persistência e motivar os colegas.

Deste modo, surgiu este estudo que teve como principal objetivo compreender e conhecer a ligação e relação de alguns colaboradores com o seu superior hierárquico e perceber de que forma é que os colaboradores veem os seus líderes e como este os motiva e ajuda na concretização do seu trabalho. Ao mesmo tempo, tentou-se perceber a perspetiva dos líderes em relação ao estilo de liderança que este exerce e de que maneira é que estes motivam os seus colaboradores.

Com Pinto et al. (2010), a liderança e a maneira como se influencia e motiva o comportamento e as atitudes dos colaboradores e que estes consigam alcançar os objetivos conjuntos da organização.

No caso do estudo realizado, a maioria dos inquiridos tem uma percepção bastante semelhante sobre o conceito de liderança pelo que maior parte deu a resposta assente naquela que era mais parecida com a do autor anteriormente mencionado, ou seja, “a capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos, isto independentemente de exercerem ou não cargos de chefia”.

Como estudado anteriormente, a liderança situacional surgiu para explicar a ausência de um único estilo que se caracteriza a liderança. Este diz-nos que os líderes conseguem adaptar-se facilmente aos diferentes grupos ou situações. Assim, como foi possível verificar no estudo realizado maior parte dos inquiridos respondeu que o líder tem uma liderança situacional.

Segundo o estudo realizado um líder democrático tem uma maior atenção com as pessoas tentando motiva-las a realizar um melhor trabalho. Por norma, a relação entre o líder e os liderados é mais forte e melhor pelo que estes têm, normalmente, um melhor ambiente e uma melhor relação. Por outro lado, na liderança democrática existe um empenho maior das pessoas e, por isso, a relação entre elas tende a ser maior e melhor. Nestes casos, as tarefas são, na maioria das vezes, debatidas com o líder de modo a trabalharem melhor todas as questões.

Apesar disto, o estudo indicou-nos o contrário porque existiu apenas uma percentagem mais pequena de inquiridos a responder que, nestes casos, têm uma relação muito boa com o seu superior hierárquico.

No caso da liderança autocrática, ou seja, aquela que é orientada para as tarefas, não existe uma preocupação tão grande com a opinião dos liderados, o que leva a que a relação não seja tão boa, como se pôde verificar no estudo realizado

Também podemos concluir que não existe uma diferença significativa entre pequenas e grandes empresas, ou seja, a dimensão da empresa não é um fator determinativo na influência da motivação dos colaboradores. O que realmente pode influenciar a motivação é estilo de liderança que é exercido pelo líder.

Por outro lado, os aspetos mais valorizados tanto por aqueles que exercem cargos de chefia como por aqueles que não exercem são os fatores humanos e relacionais, tais como, falar abertamente com o superior hierárquico/colaborador, que este responda

atenciosamente às questões que se colocam, que exista uma boa relação, que seja transmitida confiança, entre outros. Todos estes aspetos influenciam a motivação dos colaboradores a que estes realizem um melhor trabalho.

Um líder necessita, igualmente, de ter aptidão para saber qual o momento certo para seguir a razão ou emoção, ser capaz de se adaptar às mudanças constantes e disposição para defender as suas crenças, tudo isso sem desrespeitar o ponto de vista das outras pessoas. Para além do referido, o líder não pode ter receio de se mostrar, pelo que deve ter iniciativa e deve ser um bom comunicador, possuir um forte senso de justiça, estar sempre pronto para ajudar e à disposição para escutar o que os outros têm a dizer.

Limitações de estudo

O presente trabalho, contribuiu para o estudo do tema apresentado. No entanto, ao realizar este estudo foi-se deparando com limitações que poderão, de certa forma, ter limitado o estudo em questão. Essas limitações irão ser apresentadas posteriormente.

A primeira esteve relacionada com a dimensão da amostra recolhida comparado à quantidade de trabalhadores e líderes existentes nas diferentes empresas do país. Outra questão foi que a amostra recolhida se centrou maioritariamente num único local, na zona de Lisboa, sendo que isto poderá tornar menos eficiente a obtenção dos resultados e as conclusões foram baseadas maioritariamente numa realidade económica e social.

Por outro lado, o método quantitativo pode não ser suficiente porque todos os dados recolhidos forem de um momento temporal e foram analisados através de correspondências e comparações.

Sugestões futuras

Este trabalho não termina por aqui, porque pode ser expandido, ou seja, este pode prosseguir e ser associado a outros projetos, trabalhos ou pesquisas realizadas. Por outro lado, o tema que foi abordado nesta tese é vasto e não se esgota porque irão existir sempre líderes que tentam influenciar os seus seguidores dentro das empresas e a

maneira como estes lideram pode afetar positivamente ou negativamente a motivação dos colaboradores na realização do seu trabalho. Neste sentido, este trabalho também pode ajudar a comunidade científica que pretende analisar mais aprofundadamente o tema da liderança e motivação nas empresas.

Desafio a que exista um reforço no estudo através da aplicação de mais questionários e que estes devam ser aplicados igualmente em colaboradores e a órgãos de chefia. Também sugiro que se possam comparar a maneira como a liderança influencia a motivação dos colaboradores em empresas portuguesa e estrangeiras de maneira a estudar a comparação entre estas.

Para além disso, proponho que se possa estudar outros métodos que possam influenciar a motivação que não seja a motivação, pois a liderança poderá ter outras variáveis explicativas que também mereçam atenção.

Assim, espera-se que a leitura deste trabalho traga mais-valias a todas as pessoas que se interessarem por este tema e que queiram aprofundá-lo mais.

Referências bibliográficas

Adams, S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: comments and annotated bibliography. In S. Adams, & S. Freedman, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 43-90). New York: Academic Press.

Agostinho, A. M. N. (2014). Liderança transformacional/transacional: que impacto no cinismo organizacional? (Dissertação Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4655>.

Bacelar, F. A. (2015). O líder enquanto dinamizador da comunicação interna nas organizações (Dissertação de doutoramento, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/5704>.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999) *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. 13, 3, 26-40.

Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV-executivo*, 1(2), 63-67.

Bergamini, C. W. (1986). *Motivação*. Atlas.

Blanchard, K & Miller, M. (2004). *O segredo: aquilo que os grandes líderes sabem e praticam*. Cascais: Pergaminho.

Bueno, M. (2002). *As teorias da motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo de Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão.

Caixeiro, C. M. B. A. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)* (Tese,

Universidade de Évora, Évora, Portugal) Disponível em:
<http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416>.

Carlyle, T. (1910) *Sartor Resartus & Heroes and Hero-worship and the Heroic in History*. London: McKenzie and Sons.

Carvalho, M. B., Maggioni, A. F., Amaral, D. G., & Santos, M. M. (2015). O imaginário organizacional das relações interpessoais. *Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT*, 2(3), 139-150.

Chiavenato, I. (2000) *Administração: Teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2004) *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier Editora Lda.

Cunha, I. (2014). *Liderança e equipas de trabalho num contexto de mudança. Um estudo em empresas industriais do Vale do Ave* (Tese de dissertação, Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal). Disponível em <https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/277/1/Tese%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20Isabel%20Cunha.pdf>.

Cruz, M. R. P. D., Pinheiro, A. N., & Pinheiro, P. (2010). Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). Covilhã: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia. Disponível em: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:9GZAL8oRI_wJ:scholar.google.com/+teoria+da+conting%C3%A2ncia+de+Fiedler&hl=pt-PT&as_sdt=0,5.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração*. Amadora: McGraw Hill.

Erez, M. (1997). A culture based model of work motivation. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 193-242). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ferreira, A., Demutti, C. M., & Gimenez, P. E. O. (2010) A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua perceção no ambiente de

trabalho. *Anais do Seminários de Administração*. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>.

Ferreira, A., Vilas Boas, A. A., Esteves, R., Fuerth, L. R., & Silva, S. D. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. São Paulo: XIII SIMPEP-Bauru.

Ferreira, M. (2016) *O empreendedor entre a liderança e a gestão: estudo de caso no setor da alta cozinha* (Dissertação de doutoramento, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7255>.

Figueiredo, P. C. N. (2018). *Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados* (Dissertação de doutoramento, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/27999..>

Ghigliione, R. & Matalon, B. (1993), *O Inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora.

Germano, P., & Gimenes, H. C. (2010). *Relacionamento interpessoal e seus aspectos motivacionais*. Disponível em: <https://www.gruposeculus.com.br/educacao/wp-content/uploads/texto-relacionamento-interpessoal-.pdf>.

Hering, S. (1996) *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. (Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção, PPGEP, UFSC). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76568>.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Educational administrations: concepts and practices*. São Paulo: E.P.U.

Inyang, B. J. (2013) Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85.

Jesuino, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, Lda.

Katz, R.L (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-308.

Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 288-299.

Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Europress, Lda.

Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

Mineiro, S. P. N. (2013). *Motivação, comunicação e liderança: caso da PSP portuguesa* (Dissertação de doutoramento, Instituto Superior de Contabilidade de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3502/1/Disserta%20c3%a7%20a3o%20Motiva%20e%20Lideran%20-%20Susana%20Mineiro.pdf>

Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.

Oliveira, S. M. D. (2017). *Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Caminha* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal). Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1934>.

Pereira, H. (2006) *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico* (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <https://ria.ua.pt/handle/10773/13026>.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.

Pinto, Carlos A. M. Et Al. (2010) *Fundamentos de gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Pontes, C. M. (2008). *O novo papel da liderança nas organizações* (Monografia, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, Brasil). Disponível em:

<https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>.

Ribas, R. (2011). A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. Caderno de Administração. *Revista da Faculdade de Administração da FEA*, 5(1).

Robbins, P. S. (2002) *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education.

Silva, C. M., Peixoto, R. R., Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, 13, 195–206.

Skinner, B. (1976). *Beyond Freedom and Dignity*. England: Pelican Books.

Stone, A. Gregory & Patterson, K. (2005) *School of leadership studies Regent University*. The History of Leadership Focus.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. Disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (2011) *Gestão das organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer Edições Profissionais, Unip., Lda.

Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3).

Wehrich H, Koontz H (1994) *Management: A Global Perspective*. Singapore: McGraw Hill.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Anexo nº1- Questionário sobre liderança e motivação

Bom dia/ boa tarde

Chamo-me Sofia Soares e estou a realizar o mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Este questionário está a ser realizado no âmbito do mestrado anteriormente referido e tem como principal objetivo compreender de que forma a liderança influencia a motivação dos colaboradores.

A sua colaboração, no preenchimento deste questionário, é indispensável para a realização deste estudo. Aproveito ainda para lembrar que as informações contidas serão utilizadas apenas para este estudo e são sigilosas e anónimas, pelo que não deve ser assinado.

Responda a todas as questões apresentadas. Uma vez que não existem respostas certas ou erradas, escolha a primeira ideia que tiver, relativamente a cada afirmação.

Caso surja alguma questão, não hesite em contactar: sofia5a27@hotmail.com

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Género:

Masculino Feminino

2. Idade:

Até 20 21-30 31-40 41-50 51 ou mais

3. Em que empresa trabalha atualmente? _____

4. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?

Menos de 1 ano 1-5 anos 6-10 anos 11-15 anos

16-20 anos Mais de 20

5. Qual a natureza da sua empresa?

- Entidade Privada
- Entidade Pública
- Entidade Economia Social (ex: Fundações, Associações, Misericórdias)

6. Quantos colaboradores tem a empresa onde trabalha?

- Menos de 9 colaboradores
- 10-49 colaboradores
- 50-99 colaboradores
- Mais de 99 colaboradores

7. Onde trabalha?

- Portugal
- Estrangeiro

8. Em que país trabalha? _____

9. Em que distrito trabalha?

- Aveiro Beja Braga Bragança Castelo Branco
- Coimbra Évora Faro Guarda Leiria Lisboa
- Portalegre Porto Santarém Setúbal Viana do Castelo
- Vila Real Viseu Ilha da Madeira Ilha de Porto Santo
- Ilha de Santa Maria Ilha de São Miguel Ilha Terceira Ilha da Graciosa
- Ilha de São Jorge Ilha do Pico Ilha do Faial Ilha das Flores
- Ilha do Corvo

10. A empresa onde trabalha é:

Portuguesa

Estrangeira

11. Onde prefere trabalhar?

Portugal

Estrangeiro

12. Ocupa cargos de esfia/liderança?

Sim Não

13. O que entende por liderança?

A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos.

O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.

Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores.

Outro. Explique:

14. Tem contacto direto com o seu chefe?

Sim Não

15. Considera a pessoa a quem reporta o seu trabalho um líder? (Se Respondeu não, passa para a pergunta 16)

Sim Não

15.1. Qual o estilo de liderança que este parece exercer?

- Liderança orientada para tarefas.
- Liderança orientada para as pessoas.
- Liderança orientada para os resultados.
- Alterna os estilos, dependendo da situação.

16. Com que frequência recebe feedback sobre o seu trabalho?

- Todas as semanas De 2 em 2 semanas Todos os meses
- Todos os anos

17. De que forma avalia a relação que tem com o seu superior hierárquico?

- Muito boa Boa Razoável Má Muito má

18. Classifique a relação que tem com o seu superior hierárquico, sendo que:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Ligeiramente
- 3 – Não Concordo nem Discordo
- 4 – Concordo Ligeiramente
- 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Posso falar abertamente com ele.					
Ele proporciona-me um bom ambiente de trabalho.					
Ele transmite-me confiança para conseguir realizar bem as minhas tarefas.					
Tenho confiança ele.					
Ele ouve a minha opinião sobre o trabalho em concreto.					
Ele aceita as minhas ideias.					
Ele preocupa-se pouco comigo.					
Ele certifica-se que eu entendo os objetivos das tarefas que este me propõe.					
Ele responde atenciosamente às minhas questões e dúvidas.					
Sou ouvido por ele.					
Recebo feedback sobre o meu trabalho.					
Sou influenciado por ele no sentido de obter melhores resultados.					
Sou acompanhado, periodicamente, no meu trabalho.					
Sou acompanhado periodicamente no meu desempenho.					

Ele ajuda-me quando tenho alguma dificuldade profissional.					
Sinto orgulho por trabalhar com ele.					
Ele recompensa-me quando os alcanço os objetivos de trabalho.					

Anexo nº2 - Questionário sobre liderança e motivação

Bom dia/ boa tarde

Chamo-me Sofia Soares e estou a realizar o mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Este questionário está a ser realizado no âmbito do mestrado anteriormente referido e tem como principal objetivo compreender de que forma a liderança influencia a motivação dos colaboradores.

A sua colaboração, no preenchimento deste questionário, é indispensável para a realização deste estudo. Aproveito ainda para lembrar que as informações contidas serão utilizadas apenas para este estudo e são sigilosas e anónimas, pelo que não deve ser assinado.

Responda a todas as questões apresentadas. Uma vez que não existem respostas certas ou erradas, escolha a primeira ideia que tiver, relativamente a cada afirmação.

Caso surja alguma questão, não hesite em contactar: sofia5a27@hotmail.com

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Género:

Masculino Feminino

2. Idade:

Até 20 21-30 31-40 41-50 51 ou mais

3. Em que empresa trabalha atualmente? _____

4. Há quanto tempo trabalha nessa empresa?

Menos de 1 ano 1-5 anos 6-10 anos 11-15 anos

16-20 anos Mais de 20

5. Qual a natureza da sua empresa?

- Entidade Privada
- Entidade Pública
- Entidade Economia Social (ex: Fundações, Associações, Misericórdias)

6. Quantos colaboradores tem a empresa onde trabalha?

- Menos de 9 colaboradores
- 10-49 colaboradores
- 50-99 colaboradores
- Mais de 99 colaboradores

7. Onde trabalha?

- Portugal
- Estrangeiro

8. Em que país trabalha? _____

9. Em que distrito trabalha?

- Aveiro Beja Braga Bragança Castelo Branco
- Coimbra Évora Faro Guarda Leiria Lisboa
- Portalegre Porto Santarém Setúbal Viana do Castelo
- Vila Real Viseu Ilha da Madeira Ilha de Porto Santo
- Ilha de Santa Maria Ilha de São Miguel Ilha Terceira Ilha da Graciosa
- Ilha de São Jorge Ilha do Pico Ilha do Faial Ilha das Flores
- Ilha do Corvo

10. A empresa onde trabalha é:

Portuguesa

Estrangeira

11. Onde prefere trabalhar?

Portugal

Estrangeiro

12. Ocupa cargos de esfia/liderança?

Sim Não

13. O que entende por liderança?

A capacidade que alguém tem para influenciar um grupo a alcançar certos e determinados objetivos.

O processo de mudar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.

Exercer poder dentro da organização com o objetivo de obter a obediência dos trabalhadores.

Outro. Explique:

14. Qual o estilo de liderança que exerce?

Liderança orientada para tarefas.

Liderança orientada para as pessoas.

Liderança orientada para os resultados.

Alterna os estilos, dependendo da situação.

15. Com que frequência dá aos colaboradores feedback sobre o trabalho?

Todas as semanas De 2 em 2 semanas Todos os meses

Todos os anos

16. Classifique a relação que tem com os colaboradores, sendo que:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Ligeiramente
- 3 – Não Concordo nem Discordo
- 4 – Concordo Ligeiramente
- 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Sinto que meus colaboradores falam abertamente comigo.					
Considero que os seus colaboradores têm um ambiente de trabalho adequado.					
É difícil trabalhar sozinho.					
Considero que instigo confiança aos colaboradores.					
É-me fácil perder tempo para ouvir a opinião deles.					
Concordo que por vezes/muitas vezes é stressante trabalhar com os outros.					
Os colaboradores entendem todos os objetivos propostos.					
Os colaboradores não entendem facilmente as respostas dadas às suas questões.					
Sou compreendido pelos meus parceiros de trabalho.					
Os colaboradores sentem que deviam receber mais feedback sobre o seu trabalho.					
Sente que os colaboradores podem contar com ajuda					
Os colaboradores não se sentem confortáveis no seu ambiente de trabalho.					
Os colaboradores não se sentem recompensados quando alcançam os objetivos de trabalho.					
Poderia existir mais acompanhamento ao trabalho dos colaboradores.					
Os colaboradores não costumam pedir ajuda pois conseguem ser autónomos nas suas tarefas.					