



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em

Gestão de Empresas

O Impacto de Estilo de Liderança na Motivação do Capital Humano

Angelina Fedoryshena

Docente Orientadora:

Professora Doutora Isabel Reis

Unidade Curricular: Dissertação

Santarém

Ano letivo 2023-2024

RESUMO

O presente estudo revela o impacto dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores, num contexto organizacional marcado pela volatilidade e incerteza. Ao focar nos líderes transformacionais e *laissez-faire*, os resultados obtidos a partir de 177 respostas destacaram que a liderança transformacional exerce a maior influência positiva na motivação das equipas. Este estilo distingue-se por promover uma visão compartilhada do futuro, valorizar o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e inspirar a superação de expectativas. Em contrapartida, a liderança *laissez-faire*, caracterizada pela ausência de intervenção e orientação ativa, demonstrou uma correlação negativa muito fraca com a motivação. A pesquisa, de origem quantitativa, confirmou hipóteses relacionadas à eficácia dos estilos de liderança, evidenciando que a liderança transformacional não apenas impulsiona resultados eficazes, mas também fortalece o comprometimento e a satisfação no trabalho. Os participantes enfatizaram a importância do *feedback* positivo, da colaboração entre colegas e da participação nas decisões como elementos motivacionais significativos. Além disso, identificou-se que a motivação intrínseca, originada pelo próprio desempenho e reconhecimento, é crucial para o envolvimento dos colaboradores. Este estudo contribui para a compreensão de como diferentes estilos de liderança influenciam o ambiente organizacional em tempos desafiadores, sublinhando a importância de líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e motivam suas equipas a alcançar objetivos comuns.

Palavras-chave: estilos de liderança; motivação; liderança transformacional; laissez-faire.

ABSTRACT

The present study reveals the impact of leadership styles on employee motivation in an organizational context marked by volatility and uncertainty. Focusing on transformational and *laissez-faire* leaders, the results obtained from 177 responses highlighted that transformational leadership exerts the greatest positive influence on team motivation. This style is distinguished by promoting a shared vision of the future, valuing employees' personal development, and inspiring them to exceed expectations. In contrast, *laissez-faire* leadership, characterized by a lack of intervention and active guidance, showed a very weak negative correlation with motivation. The quantitative research confirmed hypotheses regarding the effectiveness of leadership styles, demonstrating that transformational leadership not only drives effective outcomes but also strengthens commitment and job satisfaction. This study contributes to understanding how different leadership styles influence the organizational environment. Our sample emphasized the importance of positive feedback, collaboration among colleagues, and participation in decision-making as significant motivational factors. Furthermore, intrinsic motivation, stemming from personal performance and recognition, was identified as crucial for employee engagement during challenging times, underscoring the importance of leaders who not only manage but also inspire and motivate their teams to achieve common goals.

Keywords:

Keywords: leadership styles; motivation; transformational leadership; laissez-faire.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e para a minha jornada académica.

Em primeiro lugar, agradeço à minha querida família pelo apoio incondicional ao longo deste percurso. O vosso amor, paciência e inspiração que foram fundamentais para alcançar este objetivo.

À minha estimada orientadora, Isabel dos Reis, expresso a minha profunda gratidão pela orientação competente, pelo apoio constante e pela dedicação ao longo deste projeto. Os seus conselhos sábios foram essenciais para o meu desenvolvimento académico e profissional.

Aos meus amigos e colegas, Adolfo Santos, Patrícia Menino, Rosa Marques, Miguel Catarino e Filipa Beata, agradeço pela camaradagem, apoio mútuo e colaboração durante este desafio. O vosso incentivo e amizade tornaram esta jornada mais leve e enriquecedora.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste estudo.

ÍNDICE

RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	IX
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	1
1.1.1. Pergunta de partida.....	1
1.1.2. Perguntas derivadas.....	2
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo geral.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. HIPÓTESES.....	2
CAPÍTULO II	3
LIDERANÇA	3
2.1. INTRODUÇÃO AO TEMA.....	3
2.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL	6
2.3. MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL	8
2.4. SÍNTESE.....	10
CAPÍTULO III.....	12
MOTIVAÇÃO.....	12
3.1. INTRODUÇÃO AO TEMA.....	12
3.2. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA	13
3.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
3.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades	15

3.3.2. Teoria dos Dois Fatores.....	15
3.3.3. Teoria dos Motivos.....	16
3.4. A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA	17
3.5. SÍNTESE.....	18
CAPÍTULO IV.....	19
MÉTODOLOGIA.....	19
4.1. INTRODUÇÃO AO TEMA.....	19
4.1.1. Tipo de estudo	20
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	22
4.3. INSTRUMENTOS.....	24
4.3.1. Questionário de Motivação.....	24
4.3.2. Questionário de Liderança.....	24
4.3.3. Consistência interna dos instrumentos.....	25
4.4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	26
4.5. SÍNTESE.....	27
CAPÍTULO V	28
ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS.....	28
5.1.1. Estatística descritiva do questionário de Motivação.....	28
5.1.2. Estatística descritiva do questionário de Liderança	42
5.2. INFERÊNCIA ESTATÍSTICA - CORELAÇÕES DE SPEARMAN.....	64
5.2.1. Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman.....	65
5.3. SÍNTESE.....	68
CAPÍTULO VI.....	70
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
CAPÍTULO VII	74
CONCLUSÃO.....	74
7.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	76
7.2. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	76

BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS.....	83
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler</i>	14
Figura 2 <i>Etapas do processo de investigação</i>	20
Figura 3 <i>Estratégia de Investigação Quantitativa</i>	21
Figura 4 <i>Contagem de Género</i>	22
Figura 5 <i>Contagem de Idade</i>	22
Figura 6 <i>Contagem de Antiguidade</i>	23
Figura 7 <i>Contagem de Habilitações Literárias</i>	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 <i>Componentes da liderança transacional e transformacional</i>	6
Tabela 2 <i>Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade</i>	9
Tabela 3 <i>Fatores motivadores e higiênicos</i>	16
Tabela 4 <i>Caracterização sumária das necessidades da teoria de McClelland.</i>	16
Tabela 5 <i>Dimensões de Motivação</i>	24
Tabela 6 <i>Dimensões de Liderança</i>	25
Tabela 7 <i>Interação do alfa de Cronbach</i>	26
Tabela 8 <i>Questionário de Motivação e Liderança</i>	26
Tabela 9 <i>Frequências - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias</i>	28
Tabela 10 <i>Frequências- Considero que as avaliações periódicas me motivam</i>	29
Tabela 11 <i>Frequências -Ter perspectiva da carreira é importante para a minha motivação no trabalho</i>	29
Tabela 12 <i>Frequências - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação</i>	30
Tabela 13 <i>Frequências- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização</i>	30
Tabela 14 <i>Frequências – Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente</i>	31
Tabela 15 <i>Frequências – Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade</i>	31
Tabela 16 <i>Frequências – Considero o meu trabalho monótono</i>	32
Tabela 17 <i>Frequências – Sinto-me satisfeito com a minha renumeração</i>	32
Tabela 18 <i>Frequências – No meu desempenho de tarefas é importante alguma emotividade</i>	33
Tabela 19 <i>Frequências – Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho</i>	33
Tabela 20 <i>Frequências – Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização</i>	34

Tabela 21 <i>Frequências – O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional</i>	34
Tabela 22 <i>Frequências – Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas</i>	35
Tabela 23 <i>Frequências – Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função</i>	35
Tabela 24 <i>Frequências – Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar</i>	36
Tabela 25 <i>Frequências – Todos os funcionários participam nos processos de tomada de decisão</i>	36
Tabela 26 <i>Frequências – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas</i>	37
Tabela 27 <i>Frequências - Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional</i>	37
Tabela 28 <i>Frequências - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções</i>	38
Tabela 29 <i>Frequências - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas</i>	38
Tabela 30 <i>Frequências - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções</i>	39
Tabela 31 <i>Frequências - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização</i>	39
Tabela 32 <i>Frequências - Identifico-me com a função que desempenho</i>	40
Tabela 33 <i>Frequências - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais</i>	40
Tabela 34 <i>Frequências - Existe competitividade no meu grupo de trabalho</i>	41
Tabela 35 <i>Frequências - Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior</i>	41
Tabela 36 <i>Frequências - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa</i>	42

Tabela 37 <i>Frequências - Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços</i>	42
Tabela 38 <i>Frequências - Examina situações críticas questionando se são adequadas</i>	43
Tabela 39 <i>Frequência - Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.....</i>	43
Tabela 40 <i>Frequências - Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados</i>	44
Tabela 41 <i>Frequências - Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.....</i>	44
Tabela 42 <i>Frequências - Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes....</i>	45
Tabela 43 <i>Frequências - Está ausente quando necessitam dele</i>	45
Tabela 44 <i>Frequências - Procura alternativas diferentes para solucionar problemas</i>	46
Tabela 45 <i>Frequências - Fala de forma otimista sobre o futuro.....</i>	46
Tabela 46 <i>Frequências - É um orgulho estar ao lado dele</i>	46
Tabela 47 <i>Frequências - Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho</i>	47
Tabela 48 <i>Frequências - Espera que as coisas corram mal para começar a agir</i>	47
Tabela 49 <i>Frequências - Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado ..</i>	48
Tabela 50 <i>Frequências - Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação</i>	48
Tabela 51 <i>Frequências - Investe o seu tempo a ensinar e treinar</i>	49
Tabela 52 <i>Frequências - Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas.....</i>	49
Tabela 53 <i>Frequências - Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo"</i>	50
Tabela 54 <i>Frequências - Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.....</i>	50
Tabela 55 <i>Frequências - Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.....</i>	51
Tabela 56 <i>Frequências - Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir.....</i>	51
Tabela 57 <i>Frequências - Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros.....</i>	52

Tabela 58 <i>Frequências - Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas.....</i>	52
Tabela 59 <i>Frequências - Considera as consequências éticas e morais das suas decisões</i>	53
Tabela 60 <i>Frequências - Mantém-se a par de todos os erros</i>	53
Tabela 61 <i>Frequências - Demonstra um sentido de poder e confiança</i>	54
Tabela 62 <i>Frequências - Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro</i>	54
Tabela 63 <i>Frequências - Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados.....</i>	55
Tabela 64 <i>Frequências - Evita tomar decisões.....</i>	55
Tabela 65 <i>Frequências - Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros</i>	56
Tabela 66 <i>Frequências - Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos</i>	56
Tabela 67 <i>Frequências - Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes</i>	57
Tabela 68 <i>Frequências - Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades.....</i>	57
Tabela 69 <i>Frequências - Demora a responder às questões urgentes.....</i>	58
Tabela 70 <i>Frequências - Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão....</i>	58
Tabela 71 <i>Frequências - Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas</i>	59
Tabela 72 <i>Frequências - Expressa confiança no alcance das metas</i>	59
Tabela 73 <i>Frequências - É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho</i>	60
Tabela 74 <i>Frequências - Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.....</i>	60
Tabela 75 <i>Frequências - Faz com que os outros façam mais que o esperado</i>	60
Tabela 76 <i>Frequências - É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores</i>	61

Tabela 77 <i>Frequências - Trabalha com os outros de maneira satisfatória.....</i>	61
Tabela 78 <i>Frequências - Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso.....</i>	62
Tabela 79 <i>Frequências - É eficaz a atender as necessidades da organização.....</i>	62
Tabela 80 <i>Frequências - Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação</i>	63
Tabela 81 <i>Frequências - Lidera um grupo eficiente.....</i>	63
Tabela 82 <i>Variáveis de correlação de Spearman Liderança</i>	64
Tabela 83 <i>Variáveis de correlação de Spearman Motivação</i>	65
Tabela 84 <i>Correlação de Spearman - H1 A liderança transformacional é a que apresente uma maior eficácia no resultado</i>	65
Tabela 85 <i>Correlação de Spearman - H2: A liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança.....</i>	66
Tabela 86 <i>Correlação de Spearman - H3: A motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.....</i>	66
Tabela 87 <i>Correlação de Spearman - H4: A liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.</i>	67
Tabela 88 <i>Correlação de Spearman – O Estilo de liderança que tem a maior influencia positiva na motivação dos colaboradores</i>	68

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A motivação e a liderança são dois elementos fundamentais para o sucesso de qualquer equipa ou organização. Enquanto a liderança estabelece a direção, define metas e orienta o caminho a seguir, a motivação alimenta o poder de alcançar os objetivos.

Um líder eficaz deve não apenas gerir as tarefas e delegar as responsabilidades, mas também inspirar e motivar a sua equipa. Isto é crucial porque pessoas motivadas tendem a ser mais produtivas, criativas e comprometidas com os resultados. A motivação pode vir de diversas fontes: reconhecimento pelo trabalho bem feito, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, um ambiente de trabalho positivo e desafiador, entre outros fatores.

Além disso, a liderança desempenha um papel crucial na criação e manutenção de uma cultura organizacional que promove a motivação. Um líder que comunica de forma clara e transparente, que demonstra empatia e compreensão pelos desafios enfrentados pela sua equipa e que é capaz de resolver conflitos de maneira construtiva, geralmente inspira confiança e fortalece o comprometimento dos colaboradores.

É importante salientar que a motivação não é apenas responsabilidade do líder. Cada membro da equipa também desempenha um papel na manutenção de um ambiente de trabalho positivo e motivador. O reconhecimento das conquistas individuais e coletivas, a promoção de um espírito colaborativo e a celebração dos sucessos são práticas que ajudam a sustentar elevados níveis de motivação ao longo do tempo.

Em suma, a combinação eficaz de motivação e liderança não apenas impulsiona o desempenho organizacional, mas também contribui para o bem-estar e a satisfação dos indivíduos dentro da equipa. Investir no desenvolvimento dessas habilidades e práticas pode fazer a diferença entre simplesmente cumprir metas e alcançar resultados excecionais

1.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

1.1.1. Pergunta de partida

No presente estudo, vai ser estudada a relação que existe entre dois fatores relevantes na área Gestão: Estilo de Liderança e Motivação dos colaboradores. A pergunta de partida “Qual o estilo de liderança que tem a maior influencia positiva na motivação dos colaboradores?”.

1.1.2. Perguntas derivadas

Desta pergunta principal surgem duas questões derivadas igualmente pertinentes para elaboração deste trabalho: (1) Existe correlação entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores? (2) Será que o estilo de liderança tem impacto significativo na motivação dos colaboradores?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

No presente estudo, o principal objetivo é apurar se o estilo de liderança exercido sobre os colaboradores influencia a sua motivação.

1.2.2. Objetivos específicos

Para aprofundar o estudo foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos, tais como: (i) Avaliar a eficácia dos resultados associados à liderança transformacional; (ii) Identificar a extensão do esforço adicional investido na liderança transformacional; (iii) Determinar a importância da motivação decorrente do próprio desempenho; (iv) Medir o grau de satisfação em relação aos resultados alcançados através da liderança transformacional.

Os objetivos específicos estabelecidos foram fundamentais para a construção das quatro hipóteses, que foram posteriormente desenvolvidas e detalhadas a seguir.

1.3. HIPÓTESES

Com base nas questões definidas, vão ser investigadas as seguintes hipóteses:

H1: A liderança transformacional é a que apresente uma maior eficácia no resultado.

H2: A liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança.

H3: A motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.

H4: A liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.

CAPÍTULO II

LIDERANÇA

2.1. INTRODUÇÃO AO TEMA

A humanidade, ao longo da história, sempre experimentou momentos caóticos e voláteis, no entanto era considerado como um empurrão para o crescimento global. A pandemia Covid-19 e a Guerra na Europa, demonstraram que agora estamos a viver o mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e imprevisível), deixando por trás o conceito do mundo VUCA (volatilidade, ambiguidade, incerteza e complexidade). Perante uma era de informação instantânea, um simples *post* nas redes sociais tem capacidade de gerar uma ameaça para nosso empreendimento (Cascio, 2020).

Para lidar com a incerteza, surge a necessidade de desenvolver as competências de flexibilidade, adaptabilidade, pensamento crítico e a capacidade de trabalhar de forma colaborativa em equipa desenvolvendo as competências de liderança. É fundamental aproveitar os recursos dos sistemas de Inteligência Artificial, cada vez mais, presentes na nossa rotina diária (Fellipelli, 2020).

No âmbito da cultura organizacional, nas últimas décadas, surge um aumento significativo da importância de discussão em torno da liderança em vários níveis, bem como a influência dum líder dentro duma organização. Os líderes de hoje devem possuir as competências de orientar os colaboradores ou até mesmo uma organização como um todo, mantendo a estabilidade e o controlo face às constantes mudanças e incertezas vindas do exterior (Novo, Chernicharo, & Barradas, 2008).

Chiavenato (2003, p.122) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. O autor defende que o líder possui capacidades de influência, uma força psicológica que, por meio de interações interpessoais, tem o objetivo deliberado de alterar o comportamento de outras pessoas.

Segundo Maximiano (2000, p.331), a liderança é “uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

No contexto organizacional, a presença de um líder é fundamental, pois uma liderança eficaz promove colaboradores motivados, um ambiente de trabalho positivo com relações saudáveis, clientes satisfeitos, lucros sólidos e resultados positivos. Em qualquer grupo, cada indivíduo desempenha um papel crucial, contribuindo para alcançar os objetivos da equipe (Garcia , 2017).

Segundo artigo, *Managers and Leaders: Are They Different*, de Zeleznik (1981), os gestores e os líderes têm diferenças notáveis na sua motivação, histórico pessoal e na maneira como pensam e agem. Os gestores costumam ser mais conservadores e analíticos, ajustando-se às situações em vez de procurar transformá-las. Enquadram-se perfeitamente na cultura e na história organizacional, calculam as vantagens e desvantagens da competição, negociam e discutem. Utilizam recompensas, punições e métodos coercivos, equilibrando constantemente perspectivas opostas até que todos aceitem as suas decisões. Evitam o envolvimento emocional, o que os torna menos acessíveis e mais manipuladores. Por outro lado, os líderes são mais criativos, agem de maneira imprevisível e intuitiva, procuram “transformar” em vez de simplesmente se adaptar as circunstâncias (Trigo & Costa , 2008). Demonstram uma postura proativa em vez de reativa, desenvolvendo novas abordagens para problemas existentes e incentivando a inovação. São empáticos, e as suas ideias inspiram entusiasmo nas pessoas (Zeleznik, 1981).

Na opinião de House e Aditya (1997), os gestores podem assumir o papel do líder, e vice-versa. Os gestores tornam-se líderes proporcionando a visão, direção, estratégia e inspiração às suas unidades organizacionais, e comportando-se de maneira que reforce a visão e os seus valores inerentes. Os autores defendem que as investigações devem continuar existir para perceber se os dois papéis podem ou não coexistir na mesma pessoa.

A empresa, como organização, requer liderança e administração sólidas para alcançar eficácia e garantir sua sobrevivência no dinâmico ambiente corporativo, conforme destacado por Robbins (2010). Essa capacidade de liderança, segundo Maximiano (2011), é inerente a diversos cargos e profissões, abrangendo todas as áreas da sociedade, incluindo o contexto empresarial.

Atualmente, são igualmente importantes as funções de liderança e de gestão. A liderança é um processo mais emocional, inovador e criativo, destaca relações interpessoais enquanto a gestão caracteriza-se pelo “sangue-frio”, mais racional e calculista. Às vezes, acontece que a liderança é mais importante no início de ciclo de vida duma organização, em momentos de

mudança ou turbulência. No entanto, é possível observar que a gestão é mais importante nos níveis hierárquicos mais baixos, mas isso não invalida a liderança. Alguns profissionais são mais líderes outros mais gestores, e é muito provável que muitos líderes possam aprender a gerir em quando os gestores melhoram as competências da liderança. E quando não é possível conciliar ambas as funções numa pessoa, é importante assegurar a dupla liderança (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016).

Ser líder, muitas das vezes, significa o poder de influenciar e cativar os outros independentemente da posição hierárquica. É crucial possuir essas habilidades. Assim, é crucial compreender que nem todo chefe automaticamente se torna um líder, e nem todo líder ocupa uma posição de chefia (Norte, 2018).

É importante a capacidade de flexibilidade do líder numa liderança estratégica. Sobressaem as competências de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a criar chances de estratégia sempre que necessário. Também o líder deve possuir as capacidades de tomada de decisão, saber analisar e negociar, por meio de um processo que permita a interação de ideias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões sobre os liderados (Freitas & Klein, 2015).

É importante definir que a liderança e a gestão são processos diferentes. Enquanto o papel da liderança consiste em gerar mudanças desenvolvendo o potencial humano, o foco da gestão concentra-se em estabelecer a ordem e a solidez duma organização. Os líderes de hoje possuem características que combinam elementos de liderança e gestão, que os possibilita ter uma influência positiva no desempenho dos colaboradores, sabem como atingir os objetivos e inspiram os outros ao longo do seu percurso (Pratas, 2022).

A avaliação eficaz dum gestor possui varios critérios, que ajudam preceber que tipo de lider temos à nossa frente: a sua idade, experiência no ramo, habilitações literarias, visão estratégica na empresa, abertura à inovação ou preferencia de modelos tradicionais de gestão. Uma organização, para poder sobreviver as torbulencias vindas do exterior, deve investir nos seus estilos de liderança e de gestão para poder conduzir o negócio duma maneira eficaz. O modo como o gestor age em termos de motivação, determinação e tomada de decisão é mais determinante para o sucesso duma organização do que fatores como o capital, o capital humano, a tecnologia e o mercado (Almeida, Santos, & Rocha, 2020).

O estilo de liderança adotado pela organização vai ter impacto significativo na orientação dos colaboradores e no sucesso organizacional (Tempelaar, Rienties, Giesbers, & Loeff, 2012).

2.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

O estudo empírico formal da liderança, nos anos 80 do século passado, atingiu a sua maior revolução, com uma mudança de paradigma de abordagens transacionais para abordagens transformacionais (Fonseca, 2007). Tendo Burns (1978), politólogo americano, promoveu a distinção entre líderes transacionais e transformacionais Bass (1985), delineou as facetas dos comportamentos de liderança que abrangem esses dois âmbitos. O autor defende que os líderes transacionais possuem o seu foco na estabilidade, enquanto líderes transformacionais impulsionam mudanças substanciais tanto nos liderados quanto na organização. O autor sugere que líderes eficazes combinam características de liderança transformacional e transacional, embora em situações distintas: o transformacional em períodos de mudança e fundação organizacional, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Cunha *et al.*, 2016).

A liderança transformacional nasce no modelo *Full Range of Leadership* (FRL) de Bass (1985). O modelo contém a liderança transformacional, considerada como sendo o nível mais eficaz, a liderança transacional, contém na sua base as recompensas, e é vista como um nível médio em relação da eficácia e, por último *laissez-faire* por outras palavras “ausência de liderança” com um nível de eficácia sub-ótimo (Fonseca, 2007). Conforme a tabela 1, podemos observar as diferentes componentes dos dois tipos de liderança.

Tabela 1

Componentes da liderança transacional e transformacional

TIPOS	COMPONENTES	EXPLANAÇÃO
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspetos “maiores do que a vida”.
	Liderança Inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, instila otimismo.

Transacional	Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e de uma imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
	Consideração Individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
	Recompensas contingente	O líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por exceção ativa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.
Transacional	Gestão por exceção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas ações corretivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados.

Nota: Construído a partir de Bass (1995, 1999) (Cunha et al., 2016, p.306).

Segundo McWhinney, Webber, Smith, e Novokowsky (1997), o carisma como a capacidade de estimular os liderados. O carisma é um componente necessário da liderança transformacional. Mas não é suficiente, por si só, para existir um processo transformacional. Pois, um líder carismático pode não ser transformacional.

Os colaboradores sob a liderança de líderes transformacionais frequentemente demonstram um desejo de dedicar mais esforço do que o esperado. Os sentimentos de respeito, lealdade, admiração e confiança são notórios nas relações entrepossoais. A resistência à mudança é menor, pois os colaboradores estão dispostos a desafiar práticas atuais, oferecendo apoio mútuo à equipa. O *feedback* é construtivo, ajuda a permanecer no caminho correto na concretização dos objetivos (Farinha, 2019).

Existe algum consenso a volta da ideia de que os líderes mais eficazes são transacionais e transformacionais: “ a liderança transacional incrementa a eficácia da transacional- não a substitui” (Cunha et al., 2016, p.306).

Na opinião de Bass (1985), a liderança transacional pertence mais à gestão clássica, ou seja, é mais tradicional e pretende monitorizar e controlar os colaboradores. O estilo consiste em pouca criatividade ou autodesenvolvimento. Os membros da equipa têm tendência em obdecer ao líder que, por sua vez, oferece a recompensa tangível ou intangível, defendida apenas e só por ele. O foco dos liderados está muito focado na concretização das tarefas e objetivos de curto prazo, cujo incumprimento poderá levar à punição. É uma constante troca entre o líder e o liderado, onde ambos se influenciam e recebem algo de valor (Farinha, 2019).

Bass (1985), inclui o estilo de liderança *Laissez-faire* e se entende por “não Liderança” ou “ausência de Liderança”, pertence ao tipo de liderança transformacional. Segundo autor, os liderados podem trabalhar de forma autónoma, sem supervisão do líder, desenvolvendo as habilidades de autonomia. Nesse estilo o líder evita qualquer influência, e a tomada de decisão está nos liderados.

2.3. MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

Uma organização é um mundo complexo, composto por capital humano, vários recursos e processos, onde os gestores precisam de ser flexíveis e adaptar-se às diferentes situações. A importância dos *soft skills* é cada vez maior devido ao avanço das novas tecnologias e à inteligência artificial (Barbosa, 2020).

O líder deve adaptar as orientações consoante a maturidade dos seus liderados. O modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1988), combina dois tipos de maturidade: (i) no cargo (conhecimento, experiência, competência para executar a função); (ii) e psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação). Um colaborador maduro é aquele que conhece e quer assumir responsabilidades. A maturidade respeita à tarefa em questão e não a personalidade do colaborador. O resumo do modelo (Tabela 2), demonstra que no momento em que a maturidade dos liderados está no nível baixo, a função do líder está em aplicação dos comportamentos focados para a tarefa. À medida que a maturidade do liderado aumenta, o líder deve aumentar a orientação para o relacionamento, diminuindo a orientação para a tarefa (Cunha et al., 2016).

Tabela 2*Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade*

Níveis de maturidade dos colaboradores	M4 É capaz de assumir as responsabilidades, juntamente, tem vontade ou confiança. <i>É empenhado e competente.</i>	M3 É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro. <i>Não é empenhado, mas é competente.</i>	M2 É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança. <i>É empenhado mas incompetente.</i>	M1 Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro. <i>Não é empenhado nem competente.</i>
Estilos de liderança apropriados	Estilo E4 Delegar; Observar; Monitorizar. (Delega as responsabilidades na tomada de decisão e na sua implementação.)	Estilo E3 Participar; Encorajar; Colaborar; Comprometer. (Partilha ideias, discute, apoia, facilita.)	Estilo E2 “Vender”; Explicar; Clarificar; Persuadir. (Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o “porquê”.)	Estilo E1 Dar ordens; Guiar; Dirigir; Estabelecer. (Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como.)
Comp. de tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comp. de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

Nota: Adaptado de Hersey e Blanchard (1988) (Cunha et al., 2016, p.288).

Os autores afirmam que cada estilo de liderança consiste em equilibrar a orientação nas tarefas (dizer às pessoas o que fazer, quando e como) com a ênfase no relacionamento (comunicar, oferecer suporte psicológico e incentivo). Isso implica que um líder eficaz precisa direcionar as atividades de sua equipe enquanto mantém uma conexão positiva e de apoio com os membros. A maturidade dos colaboradores consiste na forma como lidam com a tarefa, no papel que desempenham dentro da organização ou no objetivo que pretendem alcançar. Perante diferentes tarefas, os liderados, podem ser mais ou menos maduros (Birchal & Vilela, 2013).

Conforme a Tabela 2, a maturidade dos liderados é apresentada em quatro níveis hierárquicos diferentes. Para cada um destes níveis existe um estilo de liderança apropriado com a dosagem equilibrada de comportamento de tarefa (direção) e de relacionamento (apoio). Assim, quando o liderado atinge o patamar de maturidade na tarefa, a sua

probabilidade de sucesso é maior, e o líder deve adaptar uma liderança do Estilo 4, oferecendo mais responsabilidades ao liderado. Quando o nível de maturidade do liderado está no nível mais baixo, a probabilidade do sucesso é menor, e o líder deve adaptar uma liderança do Estilo 1, mais rígida, para orientar o liderado. Na liderança situacional, cabe ao líder avaliar a situação dos liderados e o melhor caminho a seguir (Hersey & Blanchard, 1988).

Segundo Hersey e Blanchard (1988), a capacidade de um líder se adaptar, conforme definido pela Liderança Situacional, significa ajustar o estilo necessário para lidar com as diferentes situações específicas. Em termos de eficácia, a flexibilidade é mais crucial do que ter uma ampla gama de estilos, pois ter muitos estilos não garante automaticamente a eficácia. A responsabilidade do líder consiste na avaliação do grau de maturidade de um liderado ou de um grupo de liderados perante uma determinada tarefa.

A liderança situacional de Hersey e Blanchard (1988), mantém a sua aplicabilidade apesar de possuir algumas críticas no meio acadêmico. Uma pesquisa realizada na Austrália, demonstrou que os gestores recorreram ao modelo de liderança situacional pela sua simplicidade intuitiva, facilidade de utilização e relevância percebida para cargos diretivos (Gonçalves & Mota, 2011).

2.4. SÍNTESE

Os dias de hoje estão marcados por um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), acentuado pela pandemia de Covid-19 e pela Guerra na Europa, que levou à emergência de um mundo frágil, ansioso, não linear e imprevisível (BANI). Nesse contexto, a liderança desempenha um papel crucial na adaptação e no enfrentamento das incertezas, exigindo competências como flexibilidade, adaptabilidade, pensamento crítico e colaboração.

Autores como Chiavenato e Maximiano destacam a importância da liderança na consecução de objetivos específicos e no desempenho eficaz de grupos e organizações. A distinção entre gestores e líderes, conforme delineado por Zeleznik, evidencia diferenças na abordagem e na influência sobre os colaboradores. Enquanto os gestores tendem a ser mais conservadores e analíticos, os líderes são mais criativos e inspiradores, buscando transformar as circunstâncias.

A liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, destaca a adaptação do estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade dos liderados em relação à tarefa em

questão. Essa abordagem, apesar de algumas críticas, é valorizada pela sua simplicidade e relevância percebida no contexto organizacional.

Em suma, a liderança eficaz é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos, exigindo dos líderes habilidades de adaptação, influência e orientação, bem como a capacidade de responder de forma flexível às mudanças e incertezas do ambiente externo.

CAPÍTULO III

MOTIVAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO AO TEMA

O conceito de motivação evoluiu muito ao longo das últimas décadas. Nos anos 30, o trabalho em grupo possui o principal foco, e defendia-se que o coletivo motivava o trabalhador. Mais tarde, nos anos 60-70, a motivação era ligada à satisfação no trabalho e benefícios sociais. Já a partir dos anos 80, a motivação estava mais ligada ao envolvimento pessoal em projetos coletivos. Atualmente, a motivação é um processo contínuo moldado por estratégias diversas e afetado por características individuais (imagem pessoal e ambição) e características da organização (conteúdo das tarefas e ambiente de trabalho) (Maximiano, 2018).

A palavra motivação vem do latim *motivus*, que significaria algo que faz alguém agir. É um estímulo que impulsiona à ação, compondo um estado de ânimo que guia o colaborador a comportar-se de uma maneira particular na execução do seu trabalho. O colaborador motivado consegue gerar mais e com qualidade superior, que inrequece os resultados duma organização (Marques, 2017).

Na opinião de Silva (1998), a motivação e a satisfação nem sempre estão presentes no mesmo colaborador, pois as suas diferenças são notáveis. Não é raro ver um colaborador satisfeito mas desmotivado, onde a satisfação está ligada às condições do trabalho (ex.: pouco “trabalho”, aproveita os equipamentos da organização para carências pessoais, conversa com colegas etc.). A contentamento no ambiente profissional surge da avaliação que os colaboradores fazem de suas tarefas e da vida em geral. A motivação é uma variável mais adequada do que a satisfação para impulsionar a eficiência produtiva. Um colaborador feliz e motivado apresenta entusiasmo. Embora a satisfação contribua para a motivação, não é sua origem, diz o autor.

Em 2013, um estudo divulgado pela Gallup chegou a conclusão de que existem 65% de colaboradores portugueses desmotivados no seu local de trabalho. A gestão da motivação é um dos focos centrais de qualquer gestor que pretende desenvolver a sua equipa (Cunha, et al., 2016).

Segundo Mações (2017), a motivação é considerada um recurso escasso no desenvolvimento do capital humano de uma organização e engloba três elementos centrais: dedicação, desempenho e resultados. Segundo Maximiano (2018):

“A motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia (...) os colaboradores motivados geram: acréscimo dos níveis de eficiência e eficácia; resultados organizacionais positivos; clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas; inovação e redução de absentismo e rotativismo.” (p.7)

A motivação engloba todas as causas que estimulam o comportamento do colaborador em atingir um objetivo. E ocorre face a um estímulo externo e interno. As suas razões podem surgir a partir das necessidades primárias (fome, sede, segurança etc.) ou secundárias (realização pessoal, desejo por poder etc.) o que leva o indivíduo em ação na concretização dos seus objetivos e desejos (Barbosa, 2016).

3.2. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

A motivação humana é impulsionada pelas necessidades inatas de competência, autonomia e relacionamento. As competências envolvem a eficiência em atividades, a autonomia refere-se à responsabilidade pelo comportamento próprio, e o relacionamento inclui as conexões com a comunidade. Essas necessidades são interligadas e essenciais para o crescimento e bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2002).

A motivação é uma força que estimula a ação, pode ser caracterizada pela intrínseca e extrínseca (Cunha et al., 2016).

A motivação intrínseca é aquela que surge de dentro do indivíduo, pois estimula o colaborador a realizar tarefa devido ao interesse ou prazer associado sem intenção de obter determinada recompensa remuneratória. É considerada mais desejável por ser impulsionada pela satisfação pessoal (Maximiano, 2018). Já a motivação extrínseca é provocada fora do indivíduo, levando-o a agir através de incentivos externos, como recompensas (social ou material) ou evitar alguma forma de punições. Por exemplo: a possibilidade de ganhar mais dinheiro em realizar um trabalho “rotineiro”, aqui o colaborador apenas está motivado por trabalho lhe dar sustento, é uma das formas de motivação extrínseca (Barbosa, 2016).

A motivação intrínseca tem a tendência de permanecer ao longo do tempo enquanto a motivação extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo. Mas uma tarefa intrinsecamente motivadora no início da sua execução pode deixar de ser depois de colaborador ter-se familiarizado com ela. Ambas as motivações são importantes, cabe aos líderes distinguir as necessidades dos seus colaboradores (Cunha et al., 2016).

3.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação surge da relação entre as características pessoais e o contexto. O mesmo salário e as mesmas condições não motivam da mesma forma todas as pessoas. Não se motiva da mesma forma um colaborador com grande necessidade de sucesso e um outro com grandes necessidades sociais. Um colaborador solteiro e jovem, no início da sua carreira, tem motivações diferentes comparando com o colaborador com grande experiência e com filhos. Abordagens de teorias motivacionais (Figura 1), nos capítulos seguintes, ajuda compreender as motivações humanas (Cunha, et al., 2016).

Figura 1

Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler



Nota: Camara (2000, p.108).

Os líderes devem ter em conta que o nível de motivação é diferente de pessoa para pessoa, o mesmo colaborador pode apresentar motivações diferentes nas diferentes fases da sua vida pessoal e profissional. As teorias de motivação vão ajudar perceber o porquê de alguns colaboradores são motivados com aumento salarial e outros com um gesto de gratidão e reconhecimento (Costa, 2018).

Maximiano (2018), divide as teorias motivacionais em dois sectores: (i) Teorias de conteúdo – buscam explicar o que motiva as pessoas, através da análise do motivado, focando-se nas necessidades internas dos indivíduos, esclarecem a razão do mau desempenho e absentismo. Envolvem as teorias de Maslow (1954), Herzberg (1966) e McClelland (1987); (ii) Teorias de processo – analisam a motivação duma maneira mais dinâmica, sobre tudo como se desenrola o comportamento motivado, como é criado e sustentado ao longo do tempo. Envolve as teorias de Adams (1963) e de Lawler (1982).

3.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

A famosa teoria de Maslow (Figura 1), apresentada numa pirâmide que ilustra as necessidades humanas, serve como base para muitas teorias motivacionais. Na sua obra, o autor pretendia perceber a natureza humana e o que motiva Homem. A hierarquia engloba cinco níveis de necessidades humanas: (i) fisiológicas - fome, sed, o sexo e o sono. Caracteriza-se pelo nível mais básico da sobrevivência; (ii) segurança – desejo dum trabalho estável ou uma poupança monetária; (iii) sociais – “dar e receber amor”; (iv) estima- respeito e a estima dos outros; (v) autorealização – o nível mais alto, a pessoa é aquilo que pode ser. Para atingir o topo da pirâmide, a pessoa deve ter satisfeito os níveis anteriores das necessidades (Cunha et al., 2016).

A pirâmide de Maslow ajuda aos líderes compreender em que fase da sua vida estão os seus colaboradores. Para ter a equipa motivada, a organização deve ter em conta as necessidades dos mesmos, só se pode motivar através das necessidades ainda não satisfeitas, pois uma necessidade satisfeita não é motivadora (Chuavenato, 1999)

3.3.2. Teoria dos Dois Fatores

A teoria de dois fatores de Frederick Herzberg (2003), defende que as pessoas representam dois tipos de necessidades (Tabela 3), independentes e com efeitos distinguidos: (i) Fatores Motivadores – de natureza intrínseca ao trabalho, com potencial grande de crescimento e satisfação ao longo prazo e corresponde ao três últimos níveis das necessidades de Maslow que segundo Lawer devem ser satisfeitas com recompensas intrínsecas; (ii) Fatores Higiénicos – natureza extrínseca ao trabalho, correspondem à satisfação das necessidades ao curto prazo e corresponde ao dois primeiros níveis básicos de Maslow e que segundo Lawer devem ser satisfeitas com recompensas extrínsecas. O autor

defende que o aumento salarial é motivador apenas até a próxima vaga de aumento (Herzberg, 2003).

Tabela 3

Fatores motivadores e higiênicos

Fatores Motivadores	Fatores Higiênicos
Sentimento de realização	Relação com chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho

Nota: Cunha et al. (2016, p.130).

Apenas os fatores motivacionais conseguem motivar os colaboradores e contribuir para a sua satisfação, os fatores higiênicos, somente, conseguem diminuir a insatisfação (Chipongue, 2018)

3.3.3. Teoria dos Motivos

David McClelland, psicólogo americano, tinha proposto uma outra teoria que se explica as motivações do comportamento humano baseando-se nas teorias do passado. Autor realizou diversas investigações aplicando três níveis de necessidades (Tabela 4): sucesso, afiliação e poder. É possível observar que a eficácia da liderança tende de estar ligada com forte orientação para o poder que deve ser combinada com autocontrole para não se tornarem destrutivos (Cunha et al., 2016).

Tabela 4

Caracterização sumária das necessidades da teoria de McClelland.

Necessidades	Características dos indivíduos
Sucesso	-Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; -Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas;

	-Responde positivamente à competição toma iniciativa; -Prefere tarefas em que se possa responsabilizar pelos resultados; -Assume riscos moderados;
Afiliação	-Procura relações interpessoais fortes; -Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; -Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas; -Procura a aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades;
Poder	-Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; -Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; -Necessita e gosta de provocar impacto; -Preocupa-se com o prestígio; -Assume riscos elevados.

Nota: Cunha et. al, (2016, p.159).

Os três tipos de motivações vivem simultaneamente em todas as pessoas, uns mais realçados que outros. Na motivação dos colaboradores, sugere-se ter o foco nas suas necessidades (Chipongue, 2018).

3.4. A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA

Ao competir com o mercado turbulento, as organizações necessitam das pessoas competentes e criativas. Os colaboradores devem ser integrados, formados, liderados, motivados e avaliados para serem recompensados. Ao escolher uma liderança adequada e forte, uma organização garante motivação dos seus colaboradores, logo o melhor

desempenho. Colaborador motivado representa menor resistência à mudança e contribui para o sucesso organizacional e pessoal (Ramos, 2009).

A liderança motivacional gera grande impacto na formação e desenvolvimento de equipe e criação dos líderes. O colaborador necessita de ser motivado, envolvido nos objetivos organizacionais para se sentir importante e responsável no seu trabalho. É um líder eficaz que conheça as necessidades da sua equipe e consegue motivar, consegue levar ao sucesso as metas estabelecidas pela empresa (Paro, Speretta, & Dellalibera-Joviliano, 2015).

A liderança é capaz de alcançar o impossível e a motivação é a causa diferenciadora do sucesso de uma empresa. Uma liderança exemplar está fortemente ligada à habilidade de inspirar e orientar eficazmente indivíduos, de ter confiança neles, de promover responsabilidade, de demonstrar sua importância e de mostrar que, ao defendermos uma causa justa, a maioria estará ao nosso lado (Sesinando, Jordi, & Teixeira, 2023).

3.5. SÍNTESE

A motivação evoluiu ao longo das décadas, passando por diferentes abordagens. Atualmente, entende-se que a motivação é um processo contínuo influenciado por estratégias e características individuais e organizacionais. Ela impulsiona o comportamento dos colaboradores no trabalho, sendo crucial para o sucesso das organizações.

A motivação pode ser intrínseca (ligada ao interesse na tarefa) ou extrínseca (impulsionada por incentivos externos). Teorias como as de Maslow, Herzberg e McClelland oferecem *insights* sobre o que motiva as pessoas e como esse comportamento é desenvolvido ao longo do tempo.

A relação entre motivação e liderança é fundamental para o sucesso organizacional. Líderes motivacionais são capazes de compreender as necessidades de suas equipes e incentivá-las adequadamente, contribuindo para o alcance das metas da empresa.

CAPÍTULO IV

MÉTODOLOGIA

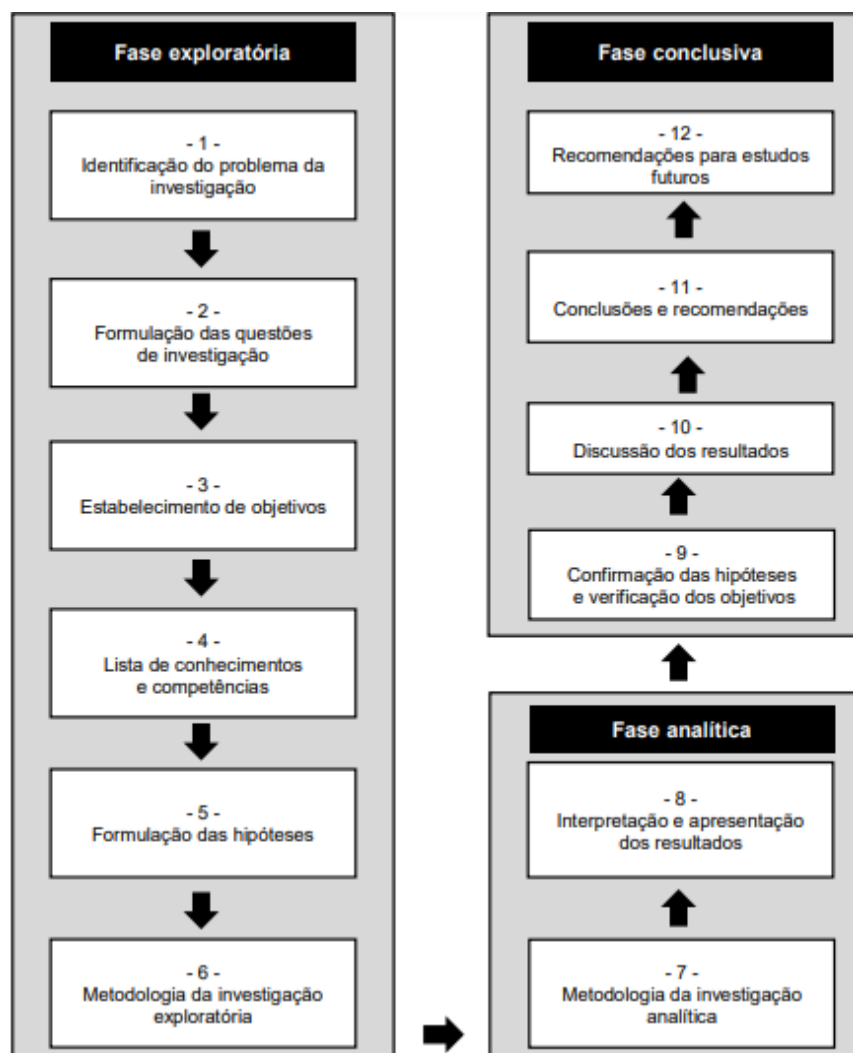
4.1. INTRODUÇÃO AO TEMA

A componente prática deste trabalho será realizada através de uma análise e estudo quantitativo. O método utilizado na investigação foi o inquérito por questionário, escolhido pela sua precisão e formalidade, adequadas ao uso pedagógico. Antes de aplicar o questionário, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores em geral.

A fase metodológica foi crucial para refletir sobre o modelo de estudo, identificar as variáveis a ser analisadas, escolher o instrumento mais adequado para a recolha de dados, e definir os inquiridos e a amostra.

Este estudo é de natureza exploratória, correlacional e de abordagem transversal, baseando-se no paradigma da investigação hipotético-dedutiva. O objetivo é determinar a relação entre as variáveis em análise.

Seguindo os pressupostos mencionados, adotou-se o processo de investigação recomendado por Sarmento (2013), que divide a investigação em três fases fundamentais: exploratória, analítica e conclusiva, cada uma composta por várias etapas (Figura 2). A fase exploratória inclui a identificação do problema de investigação, formulação das questões de investigação, estabelecimento de objetivos, listagem de conhecimentos e competências, formulação de hipóteses e metodologia da investigação exploratória. A fase analítica abrange a metodologia da investigação analítica e a interpretação e apresentação dos resultados. A fase conclusiva inclui a verificação das hipóteses e objetivos propostos, discussão dos resultados, conclusões e recomendações, além de sugestões para estudos futuros.

Figura 2*Etapas do processo de investigação.*

Nota: Sarmiento (2013).

4.1.1. Tipo de estudo

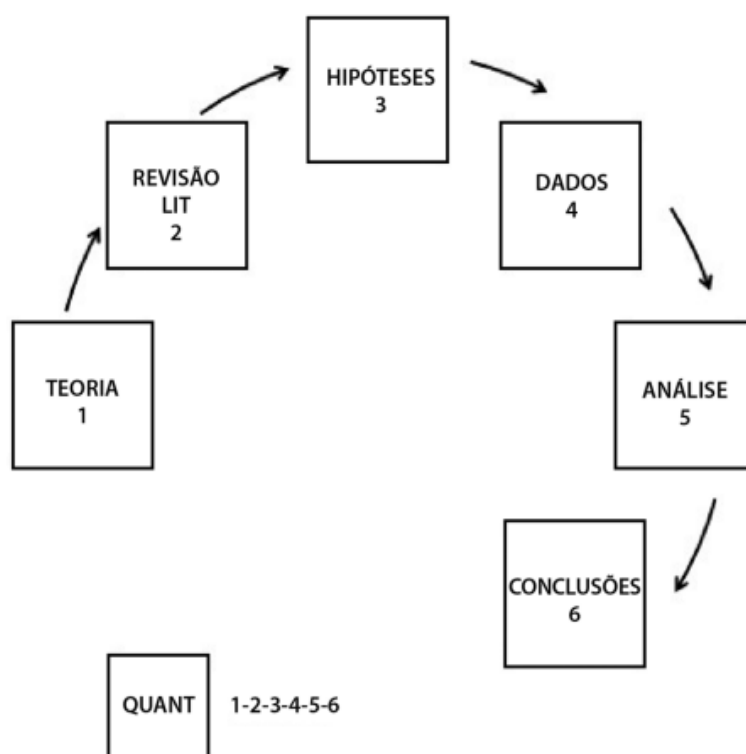
A investigação quantitativa funciona como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, tendo por sua base os factos, acontecimentos e fenómenos objetivos, cuja existência não depende do investigador (Freixo, 2011, p.144). A estratégia de investigação quantitativa acentua-se na formulação de hipóteses prévias e na aplicação de técnicas de verificação sistemática, com objetivo de achar explicações para os fenómenos estudados, procurando testar (ou provar) teorias, através da verificação da relação entre variáveis (Creswell, 2013, p.4). Para isso, pretende entender e dominar as variáveis de modo

a eliminar os fatores de incerteza, com o objetivo de generalizar os resultados obtidos (Santos & Lima, 2019).

De uma forma geral (Figura 3), a estratégia de investigação quantitativa inicia-se com uma teoria (i), prosseguindo com a revisão da literatura (ii), e o enquadramento concetual, a partir do qual são geradas hipóteses (iii). Estas hipóteses orientam a recolha de dados e a escolha do desenho de pesquisa necessário para os testar (iv). Os dados são analisados, tendo em conta as hipóteses formuladas (v), e são retiradas conclusões (vi). Estas conclusões confirmam ou conflituam com a teoria (vii), desta forma completando o ciclo (Newman & Ramlo, 2011, p. 182).

Figura 3

Estratégia de Investigação Quantitativa



Nota: Adaptado a partir de Newman e Ramlo (2011, p.182).

Em ciências sociais, o inquérito é a técnica mais utilizada para se proceder à recolha de dados. De entre as várias formas de administrar um inquérito destaca-se o questionário que pode ser de tipo: (i) aberto; (ii) fechado; (iii) misto. O questionário do tipo fechado, utilizado neste estudo, recorre a questões de resposta fechada e que apresenta como característica principal ser bastante objetivo, o que simplifica o tratamento e a análise da informação, mas

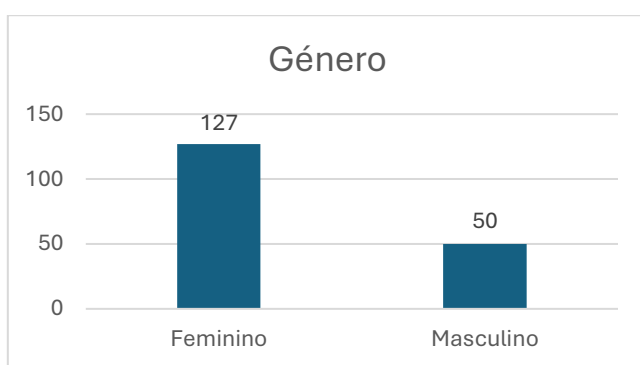
também pode, de alguma forma, “direcionar” a resposta do sujeito ao qual é aplicado (Santos & Lima, 2019).

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 177 inqueridos, dos quais 127 participantes (72%) são do género feminino e 50 inqueridos (28%) de género masculino (Figura 4).

Figura 4

Contagem de Género

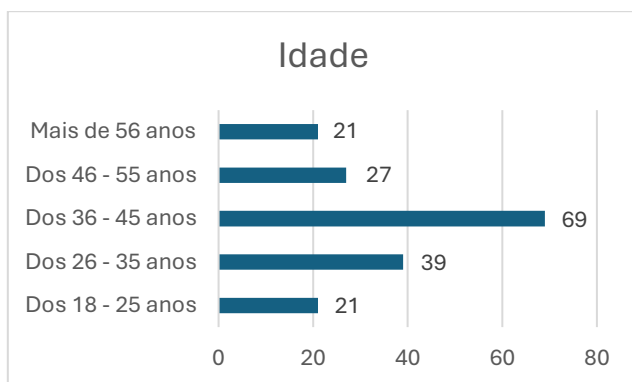


Nota: SPSS

As idades são compreendidas entre os 18 e os que tem mais de 56 anos, sendo que a maioria, 108 inqueridos (61%), representa as idades entre os 26 e 45 anos. Uma parte dos inqueridos (27%) representam idades superior aos 46 anos. Apenas 21 inqueridos da amostra (12%) representam idades entre 18 e 25 anos (Figura 5).

Figura 5

Contagem de Idade

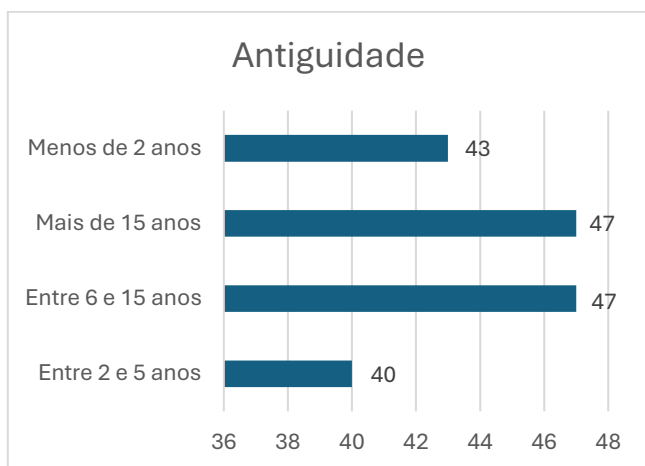


Nota: SPSS

A maioria, 114 dos inquiridos (53%), estão mais de 6 anos na função. De seguida, 43 participantes indicaram que a sua antiguidade na empresa é até os 2 anos e 40 participantes apontaram a sua antiguidade na função num intervalo entre 2-5 anos (Figura 6).

Figura 6

Contagem de Antiguidade

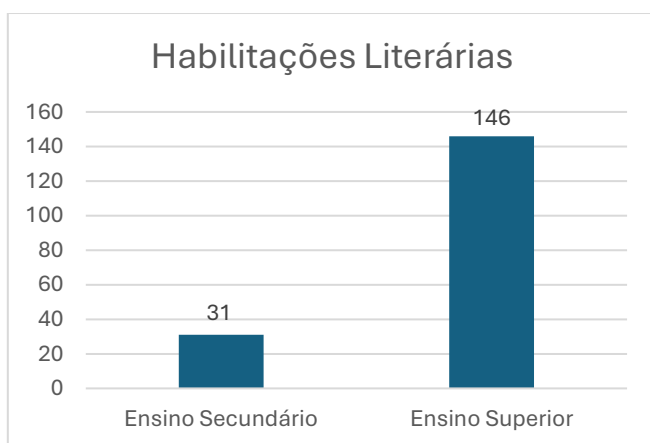


Nota: SPSS

A Figura 7, representa que a maioria dos inquiridos, com 146 respostas (82%) possuem ensino superior. E apenas 31 dos inquiridos (18%) possuem apenas ensino secundário.

Figura 7

Contagem de Habilitações Literárias



Nota: SPSS

4.3. INSTRUMENTOS

O instrumento para a recolha dos dados basei-me num questionário (ANEXO A) de respostas fechadas, publicado no *Google Forms*, destinado ao público em geral.

Foi utilizado o questionário validado pela Silva (2020). A primeira parte destina-se à caracterização demográfica da amostra, contendo as seguintes variáveis: género, idade, antiguidade, e habilitações literárias. As duas últimas partes avaliam a motivação e a liderança.

4.3.1. Questionário de Motivação

A segunda parte é constituída por 28 afirmações e avalia a motivação. A escala multifatorial de motivação, fundamentada no artigo Comportamento Organizacional e Gestão, 2006, Vol. 12, n.o 2 - 187-198. As afirmações têm como objetivo avaliar quatro dimensões da motivação no trabalho: a organização do trabalho, o desempenho, a realização e poder, e o envolvimento (Tabela 5). A escala de resposta utilizada é do tipo *Likert* de 5 pontos (Silva, 2020).

Tabela 5

Dimensões de Motivação

Dimensão	Item do Inquérito
Organização do Trabalho	1,5,9,13,17, 21 e 25
Desempenho	2,6,10, 14,18,22 e 26
Realização e poder	3,7,11,15,19,23 e 27
Envolvimento	4,8,12,16,20,24 e 28

Nota: Silva (2020, p.45)

4.3.2. Questionário de Liderança

A última parte do questionário pretende avaliar a liderança e representa 45 afirmações. O questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x - Reduzido) concebido e desenvolvido por Avolio & Bass (2004) avalia a liderança transformacional, a liderança transacional, a liderança *laissez-faire* e fatores de resultados. A escala de resposta utilizada é do tipo *Likert* de 5 pontos (Silva, 2020).

Os autores além das nove componentes adjacentes aos três estilos de liderança, integraram também três dimensões com o propósito de avaliar o resultado da liderança, nomeadamente: a dimensão do esforço-extra, a dimensão da eficácia e dimensão satisfação (Tabela 6).

Tabela 6

Dimensões de Liderança

Dimensão	Componente	Item do Inquérito
Liderança Transformacional	1. Influencia idealizados atributos	10, 18, 21,25
	2. Influencia idealizada comportamentos	6,14,23,34
	3. Motivação inspiradora	9,13,26,36
	4. Estimulação intelectual	2,8,30,32
	5. Consideração individualizada	15,19,29,31
Liderança Transacional	6. Reforço contingente	1,11,16,25
	7. Gestão por exceção ativa	4,22,24,27
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	8. Gestão por exceção passiva	3,12,17,20
	9. Ausência de liderança	5,7,28,33
Resultados de Liderança	• Esforço - Extra	39,42,44
	• Eficácia	37,40,43,45
	• Satisfação	38,41

Nota: Silva (2020, p.46)

4.3.3. Consistência interna dos instrumentos

Foi efetuado o cálculo do alfa de *Cronbach* de todas as escalas de carácter ordinal. Para Pestana e Gageiro (2014), a consistência interna de uma escala é tanto maior quanto o valor do alfa de *Cronbach*. Os valores podem ser interpretados conforme a Tabela 7.

Tabela 7*Interação do alfa de Cronbach*

Consistência da escala	da valores do alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Nota: Pestana e Gageiro, 2014.

Para análise da fiabilidade socorrer-se ao coeficiente *Alfa de Cronbach* que possibilita confirmar se determinado conjunto de itens está a medir um único construto latente. A presente análise permite a consistência interna dos itens, ou seja, quanto mais elevado é o valor do coeficiente de fiabilidade, menor é a influência dos erros da medida e maior é a consistência interna dos itens (Pestana & Gageiro, 2014). Através da Tabela 8, verifica-se que o valor obtido para a motivação bem como para a liderança apresenta coeficientes de *alfa de Cronbach* 0,967, o que sugere uma boa consistência interna que permite avançar com a análise (Marôco, 2021).

Tabela 8*Questionário de Motivação e Liderança*

Estatísticas de confiabilidade	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
,967	73

Nota: SPSS

4.4. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

O inquérito consiste em colocar em determinado conjunto de inquiridos, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar; às suas opiniões, à sua

atitude em relação a questões ou opções humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou até sobre outro qualquer ponto de interesse dos investigadores. O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das relações que essas hipóteses sugerem. Por isso, estes questionários são muito mais elaborados e consistentes do que as sondagens. Devido ao grande número dos inquiridos e o tratamento quantitativo das informações que deverá sugerir-se, a resposta à grande parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de maneira que os inquiridos devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas (Quivy, 2005).

O questionário foi elaborado através da plataforma *Google Forms* e publicado nas diversas plataformas das redes sociais para livre acesso dos inquiridos, assegurando assim o seu anonimato. Importa referir que todos os inquiridos participaram no estudo de forma voluntária. O questionário ocorreu entre mês de abril e maio.

Após receção dos questionários os dados foram analisados através do *software* estatístico SPSS (versão 27).

4.5. SÍNTESE

O presente capítulo demonstrou-se os instrumentos de recolha de dados e os resultados obtidos através dos mesmos, consoante à caracterização da amostra.

CAPÍTULO V

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo pretende apresentar e analisar todos os resultados obtidos. A análise centraliza-se na obtenção dos dados dos inqueridos através de tabelas e representações gráficas, que tem como objetivo classificar as diversas respostas do questionário.

5.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS

O questionário é composto por 73 perguntas, das quais 28 pretendem avaliar a motivação e as restantes 45 avaliam Liderança.

A escala de frequências adotada para questionário de Motivação é de 1 a 5: 1– Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

A escala de frequências adotada para questionário de Liderança é de 1 a 5: 1- Nunca; 2- Raramente; 3-Algumas vezes; 4- Muitas Vezas; 5- Frequente, se não sempre.

5.1.1. Estatística descritiva do questionário de Motivação

Nesta dimensão pretende-se verificar se o grau de consistência que os inqueridos têm sobre a motivação do seu trabalho.

Com base na Tabela 9, referente à questão “Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias”, é possível afirmar que a opção mais escolhida pelos inqueridos, com 97 respostas, correspondente a 54,8% foi a 4 - “Concordo”; seguida perto pela opção 5- “Concordo totalmente”, com 45 respostas (25,4%). Enquanto apenas 1,1%, corresponde ao 2 inqueridos, escolheu 1- “Discordo totalmente”.

Tabela 9

Frequências - Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias

1.Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	2	1,1
	2	7	4,0
	3	26	14,7
	4	97	54,8
	5	45	25,4

Total	177	100,0
-------	-----	-------

Nota: SPSS

De acordo com a Tabela 10, relativa à pergunta “Considero que as avaliações periódicas me motivam”, pode-se confirmar que maioria dos inqueridos 46,3% escolheram opção 4 - “Muitas vezes” e 5- “Concordo totalmente”. A opção 3 - “Nem discordo, nem concordo” foi escolhida por 56 inqueridos (31,6%). Enquanto apenas 39 inqueridos (22%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2- “Discordo”.

Tabela 10

Frequências- Considero que as avaliações periódicas me motivam

2.Considero que as avaliações periódicas me motivam			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	11	6,2
	2	28	15,8
	3	56	31,6
	4	50	28,2
	5	32	18,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para questão “Ter perspectiva da carreira é importante para a minha motivação no trabalho” (Tabela 11), maioria dos inqueridos 88,2% escolheram a opção 5 – “Concordo totalmente” e 4 - “Concordo”. Uma percentagem reduzida de 3,4% escolheu a opção 2 – “Discordo”.

Tabela 11

Frequências -Ter perspectiva da carreira é importante para a minha motivação no trabalho

3.Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho			
		Frequência	Porcentagem
Válido	2	6	3,4
	3	15	8,5
	4	55	31,1
	5	101	57,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

De acordo com a Tabela 12, relativa à questão “Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação”, maioria dos inqueridos (54,2%) optaram por opção 4 – “Concordo”. A opção com menos representatividade (5,1%) destacou-se a opção 2 – “Discordo”.

Tabela 12

Frequências - Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação

4.Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação			
		Frequência	Percentagem
Válido	2	9	5,1
	3	25	14,1
	4	96	54,2
	5	47	26,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 13, relativa a questão “Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização”, apresenta que grande maioria de amostra (63,8%) escolheram a opção 4 - “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”. Ainda, apenas 9 inqueridos (5,1%) escolheram a opção 2 – “Discordo”.

Tabela 13

Frequências- Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização

5.Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	16	9,0
	2	14	7,9
	3	34	19,2
	4	91	51,4
	5	22	12,4
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 14, relativa a questão “Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente” demonstra que grande parte dos inqueridos 78,6% escolheram a opção 4 - “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”. Uma percentagem residual (1,7%) escolheu a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 “Discordo”.

Tabela 14

Frequências – Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente

6.Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente

		Frequência	Percentagem
Válido	1	1	,6
	2	2	1,1
	3	35	19,8
	4	75	42,4
	5	64	36,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Consoante a Tabela 15, para questão “Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade” a resposta mais escolhida por 76 inqueridos foi 4 – “Concordo” e 61 inqueridos escolheram a opção 5 – “Concordo totalmente”. Uma percentagem residual de 0,6% escolheu a opção 1- “Discordo totalmente”.

Tabela 15

Frequências – Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade

7.Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade

		Frequência	Percentagem
Válido	1	1	,6
	2	4	2,3
	3	35	19,8
	4	76	42,9
	5	61	34,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Analisando a Tabela 16, relativa a questão “Considero o meu trabalho monótono”, verifica-se 74 dos inqueridos (41,8%) escolheram a opção 1 - “Discordo totalmente” e 2 - “Discordo”. No entanto 58 dos queridos (32,7%) escolheram a opção 4 - “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. E apenas 25,4% dos inqueridos escolheram a opção 3 – “Nem discordo, nem concordo”.

Tabela 16

Frequências – Considero o meu trabalho monótono

8.Considero o meu trabalho monótono			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	39	22,0
	2	35	19,8
	3	45	25,4
	4	45	25,4
	5	13	7,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Conforme a Tabela 17, é possível verificar que para pergunta “Sinto-me satisfeito com a minha remuneração”, grande maioria dos inqueridos (49,2%) escolheu a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”. Apenas 43 dos inqueridos (24,2%) escolheram a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”.

Tabela 17

Frequências – Sinto-me satisfeito com a minha remuneração

9.Sinto-me satisfeito com a minha remuneração			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	35	19,8
	2	52	29,4
	3	47	26,6
	4	33	18,6
	5	10	5,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 18, referente à pergunta “No meu desempenho de tarefas é importante alguma emotividade”, maioria dos inqueridos (63,3%) escolheu a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. A opção 3 – “Nem concordo, nem discordo” foi escolhida por 52 inqueridos (29,4%). Apenas 13 inqueridos (7,4%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”.

Tabela 18

Frequências – No meu desempenho de tarefas é importante alguma emotividade

10.No meu desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	4	2,3
	2	9	5,1
	3	52	29,4
	4	67	37,9
	5	45	25,4
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 19, referente à questão “Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho” grande maioria dos inqueridos (50,8 %) escolheram a opção 4 – “Concordo”. Apenas 8 inqueridos (4, 5%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”.

Tabela 19

Frequências – Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho

11.Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	2	1,1
	2	6	3,4
	3	23	13,0
	4	90	50,8
	5	56	31,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 20, relativamente a questão “Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização”, 132 inqueridos (74,6%) escolheram a opção 4 – “Concordo” e 5 “Concordo totalmente”. Apenas 4 inqueridos escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente”.

Tabela 20

Frequências – Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização

12.Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	4	2,3
	2	23	13,0
	3	18	10,2
	4	89	50,3
	5	43	24,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar Tabela 21, referente à questão “O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional”, verifica-se que grande maioria dos inqueridos (43,5%) escolheu a opção 4 – “Concordo”. No entanto apenas 4 inqueridos (2,3%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente”.

Tabela 21

Frequências – O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional

13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional			
		Frequência	Percentagem
Válido	1	4	2,3
	2	14	7,9
	3	23	13,0
	4	77	43,5
	5	59	33,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a análise da questão “Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas”, a Tabela 22 apresenta que 140 inqueridos (79,1%) escolheram a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. Apenas 11 inqueridos (6,2%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”.

Tabela 22

Frequências – Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas

14.Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	1	,6
	2	10	5,6
	3	26	14,7
	4	82	46,3
	5	58	32,8
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Segundo Tabela 23 que analisa a questão “Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função”, Grande maioria dos inqueridos (44,1%) escolheu a opção 5 – “Concordo totalmente”, no entanto 62 inqueridos (35%) escolheram a opção 4 – “Concordo”. Uma percentagem residual de 2,3% escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente”.

Tabela 23

Frequências – Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função

15.Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	4	2,3
	2	8	4,5
	3	25	14,1
	4	62	35,0
	5	78	44,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

De acordo com a Tabela 24, relativa à questão “Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar”, a opção mais vezes escolhida foi a 5 – “Concordo

totalmente”, com 47,5% representada através de 84 respostas; ao passo que a menos vezes escolhida foi a 2 – “Discordo”, com 3,4% representada através de 6 respostas.

Tabela 24

Frequências – Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar

16.Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar			
		Frequência	Porcentagem
Válido	2	6	3,4
	3	25	14,1
	4	62	35,0
	5	84	47,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 25, referente à questão “Todos os funcionários participam nos processos de tomada de decisão”, maioria dos inqueridos (61,5%) escolheram a opção 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”. Apenas 28 inqueridos (15,8%) escolheram a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”.

Tabela 25

Frequências – Todos os funcionários participam nos processos de tomada de decisão

17.Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	50	28,2
	2	59	33,3
	3	40	22,6
	4	17	9,6
	5	11	6,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 26, que diz respeito à questão “Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas”, verifica-se 64 dos inqueridos (36,2%) escolheram a opção 4 – “Concordo”, 53 inqueridos optaram por opção 5 – “Concordo totalmente”. E apenas 14 inqueridos (7,9%) escolheram a opção 2 – “Discordo”.

Tabela 26

Frequências – Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas

18.Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas

		Frequência	Porcentagem
Válido	2	14	7,9
	3	46	26,0
	4	64	36,2
	5	53	29,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a tabela 27, que representa a questão “Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional”, verifica-se que maioria dos inqueridos (75,2%) deram preferência a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. A maioria (7,9%) escolheu a opção 2 – “Discordo”.

Tabela 27

Frequências - Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional

19.Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	5	2,8
	2	11	6,2
	3	28	15,8
	4	64	36,2
	5	69	39,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Da análise da questão “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, na Tabela 28, as opções mais escolhidas, pelos inqueridos foram a 5 – “Concordo totalmente” com 39% (69 respostas) e a opção 4 – “Concordo” representa 64 respostas (36,2%). A opção menos escolhida foi 1 – “Discordo totalmente” com 2,8% (5 respostas).

Tabela 28*Frequências - Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções***20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções**

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	14	7,9
	2	10	5,6
	3	36	20,3
	4	56	31,6
	5	61	34,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Dos dados da Tabela 29, sobre a questão “Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas” é possível verificar que a opção mais escolhida é a 4 – “Concordo”, com uma representatividade de 40,1% (71 respostas), ao passo que a opção com menor frequência é a 1 – “Discordo totalmente”, com uma representatividade de 7,3% (13 respostas).

Tabela 29*Frequências - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas***21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas**

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	13	7,3
	2	16	9,0
	3	37	20,9
	4	71	40,1
	5	40	22,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

De acordo com a Tabela 30, referente à questão “Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções”, a opção que representa a maior frequência é a 5 – “Concordo totalmente”, com 42,9% (76 respostas). A opção que representa a menor frequência é a 2 – “Discordo”, com 2,8% (5 respostas).

Tabela 30

Frequências - Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções

22.Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções

		Frequência	Porcentagem
Válido	2	5	2,8
	3	43	24,3
	4	53	29,9
	5	76	42,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 31, relativa à questão “Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização”, a maioria dos inqueridos (58,2%) optaram por opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”. As opções com a menor expressão (18%) foram 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”.

Tabela 31

Frequências - Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização

23.Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	16	9,0
	2	16	9,0
	3	42	23,7
	4	65	36,7
	5	38	21,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Identifico-me com a função que desempenho”, Tabela 32, verifica-se que a opção mais escolhida (37,9%) pelos inqueridos foi a 4 – “Concordo”, e a opção com a menor expressão foi a 1 – “Discordo totalmente”, com 5,6% (10 respostas).

Tabela 32*Frequências - Identifico-me com a função que desempenho*

24. Identifico-me com a função que desempenho			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	10	5,6
	2	18	10,2
	3	39	22,0
	4	67	37,9
	5	43	24,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Através de Tabela 33, que diz respeito à questão “A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais”, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 4 – “Concordo”, com 61 respostas que representa 34,5%; e que a opção menos escolhida é a 1- “Discordo totalmente”, com 11 respostas que representa 6,2%.

Tabela 33*Frequências - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais*

25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	11	6,2
	2	31	17,5
	3	50	28,2
	4	61	34,5
	5	24	13,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 34, relativa à questão “Existe competitividade no meu grupo de trabalho”, demonstra que a maioria dos inqueridos escolheram a opção 4 – “Concordo” e 5 – “Concordo totalmente”, com 79 respostas com 44,7%. A opção menos escolhida foi 1 – “Discordo totalmente”, com 3 respostas que representa 1,7%.

Tabela 34*Frequências - Existe competitividade no meu grupo de trabalho*

26.Existe competitividade no meu grupo de trabalho			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	3	1,7
	2	39	22,0
	3	56	31,6
	4	52	29,4
	5	27	15,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para analisar a questão “Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior”, a Tabela 35 apresenta como opção com maior frequência a 5 – “Concordo totalmente”, com 95 respostas (53,7%). As opções com menor frequência são 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”, representando 2,2% (4 respostas).

Tabela 35*Frequências - Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior*

27.Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior			
		Frequência	Porcentagem
Válido	1	2	1,1
	2	2	1,1
	3	19	10,7
	4	59	33,3
	5	95	53,7
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para analisar a questão “Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa” a Tabela 36 apresenta como opção com maior frequência a 5 – “Concordo totalmente”, com 87 respostas (49,2%). As opções com menor frequência são 1 – “Discordo totalmente” e 2 – “Discordo”, representando 3,4% (6 respostas).

Tabela 36

Frequências - Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa

28.Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa

		Frequência	Percentagem
Válido	1	3	1,7
	2	3	1,7
	3	32	18,1
	4	52	29,4
	5	87	49,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

5.1.2. Estatística descritiva do questionário de Liderança

Nesta dimensão pretende-se verificar se o grau de consistência que os inqueridos têm sobre a liderança do seu líder.

Ao analisar a questão “Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços”, expressa na Tabela 37, verifica-se que a maioria dos inqueridos (35%) optou por opção 4 – “Muitas vezes”. No entanto, apenas 15 inqueridos (8,5%) optaram por opção 2 – “Raramente”.

Tabela 37

Frequências - Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços

1.Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços

		Frequência	Percentagem
Válido	0	26	14,7
	1	15	8,5
	2	40	22,6
	3	62	35,0
	4	34	19,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 38, relativa à questão “Examina situações críticas questionando se são adequadas”, demonstra que grande parte dos inquerido optou por opção 3 – “Muitas vezes”,

que corresponde às 84 respostas (47,5%). A opção menos escolhida foi 0 – “Nunca”, que corresponde à 6 respostas (3,4%).

Tabela 38

Frequências - Examina situações críticas questionando se são adequadas

2.Examina situações críticas questionando se são adequadas			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	6	3,4
	1	16	9,0
	2	32	18,1
	3	84	47,5
	4	39	22,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios”, expressa na Tabela 39, verifica-se que a maior parte da amostra (47,5%) optou por opção 3 – “Muitas Vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. A opção menos escolhida foi a 0 – “Nunca”, que contém 20 respostas (11,3%).

Tabela 39

Frequência - Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios

3.Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	20	11,3
	1	45	25,4
	2	28	15,8
	3	66	37,3
	4	18	10,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 40, que representa a questão “Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados”, apresenta a opção mais escolhida pelos inqueridos foi 3 – “Muitas vezes”, que corresponde às 57 respostas (32,2%), ao passo que a opção com menor frequência é a 0 – “Nunca”, com uma representatividade de 17 respostas (9,6%).

Tabela 40

Frequências - Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados

4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados

		Frequência	Percentagem
Válido	0	17	9,6
	1	26	14,7
	2	34	19,2
	3	57	32,2
	4	43	24,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes”, expressa na Tabela 41, a opção que teve a maior frequência foi a 1 – “Raramente”, corresponde ao 34,5%. A opção menos escolhida foi a 4 – “Frequente, se não sempre”, com 16 respostas (9%).

Tabela 41

Frequências - Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes

5. Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes

		Frequência	Percentagem
Válido	0	39	22,0
	1	61	34,5
	2	32	18,1
	3	29	16,4
	4	16	9,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

De acordo com a Tabela 42, relativa à questão “Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes”, a opção que representa a maior frequência é a 3 – “Muitas vezes”, que corresponde às 49 respostas (27,7 %). A opção menos escolhida foi a 1 – “Raramente”, que representa 26 respostas (14,7%).

Tabela 42*Frequências - Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes***6. Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	30	16,9
	1	26	14,7
	2	35	19,8
	3	49	27,7
	4	37	20,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Está ausente quando necessitam dele”, expressa na Tabela 43, verifica-se que a maioria dos inqueridos (36,2%) optou pela questão 0 – “Nunca”. No entanto, uma parte residual dos inqueridos (4,5%) escolheu a opção 4 – “Frequente, se não sempre”.

Tabela 43*Frequências - Está ausente quando necessitam dele***7. Está ausente quando necessitam dele**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	64	36,2
	1	33	18,6
	2	41	23,2
	3	31	17,5
	4	8	4,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 44, referente à questão “Procura alternativas diferentes para solucionar problemas”, verifica-se que a maioria dos inqueridos (61%) preferiram as opções 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. As opções menos escolhidas foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”, com 25 respostas (13,3%).

Tabela 44*Frequências - Procura alternativas diferentes para solucionar problemas***8. Procura alternativas diferentes para solucionar problemas**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	12	6,8
	1	13	7,3
	2	44	24,9
	3	55	31,1
	4	53	29,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Fala de forma otimista sobre o futuro”, expressa na Tabela 45, verifica-se que grande parte dos inqueridos optou pela opção 3 – “Muitas vezes”, com 66 respostas (37,3%). A opção menos escolhida é a 0 – “Nunca”, com 7 respostas (4%).

Tabela 45*Frequências - Fala de forma otimista sobre o futuro***9. Fala de forma otimista sobre o futuro**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	7	4,0
	1	17	9,6
	2	30	16,9
	3	66	37,3
	4	57	32,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Dados expressos na Tabela 46, referentes à questão “É um orgulho estar ao lado dele”, demonstram que a opção que teve a maior escolha é a 3 – “Muitas vezes”, com 59 respostas (33,3%). A opção 0 – “Nunca”, teve a menor escolha (8,5%).

Tabela 46*Frequências - É um orgulho estar ao lado dele***10. É um orgulho estar ao lado dele**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	15	8,5

1	25	14,1
2	36	20,3
3	59	33,3
4	42	23,7
Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 47, que expressa a questão “Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho”, verifica-se a opção mais escolhida é a 3 – “Muitas vezes”, com 57 respostas (32,2%). A opção menos escolhida foi a 0 – “Nunca”, com 20 respostas (11,3%).

Tabela 47

Frequências - Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho

11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	20	11,3
	1	37	20,9
	3	40	22,6
	3	57	32,2
	4	23	13,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 48, referente à questão “Espera que as coisas corram mal para começar a agir”, representou que os inqueridos optaram mais pela opção 0 – “Nunca”, com 72 respostas (40,7%). A opção menos escolhida foi a 4 – “Frequente, se não sempre”.

Tabela 48

Frequências - Espera que as coisas corram mal para começar a agir

12. Espera que as coisas corram mal para começar a agir

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	72	40,7
	1	37	20,9
	2	23	13,0

	3	36	20,3
	4	9	5,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado”, apresentada na Tabela 49, verifica-se que a maioria dos inqueridos optou pela opção 3 – “Muitas vezes”, com 52 respostas (29,4%). A opção com menor frequência foi a 0 – “Nunca”, com 18 respostas (10,2%).

Tabela 49

Frequências - Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado

13. Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	18	10,2
	1	24	13,6
	2	36	20,3
	3	52	29,4
	4	47	26,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Analisando a questão “Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação”, representada na Tabela 50, verifica-se que a opção com maior frequência é a 3 – “Muitas vezes”, com 39% (69 respostas). A opção 0 – “Nunca”, foi menos escolhida pelos inqueridos, representa 7 respostas (4%).

Tabela 50

Frequências - Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação

14. Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	7	4,0
	1	28	15,8
	2	39	22,0
	3	69	39,0
	4	34	19,2

Total	177	100,0
-------	-----	-------

Nota: SPSS

Ao observar a Tabela 51, que representa a questão “Investe o seu tempo a ensinar e treinar”, verifica-se a opção com maior frequência é a 3 – “Muitas vezes”, com 28,2% (50 respostas). A opção 0 – “Nunca”, foi menos escolhida pelos inqueridos, representa 23 respostas (13%).

Tabela 51

Frequências - Investe o seu tempo a ensinar e treinar

15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	23	13,0
	1	38	21,5
	2	35	19,8
	3	50	28,2
	4	31	17,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas”, expressa na Tabela 52, verifica-se que as opções com mais frequências escolhidas pelos inqueridos foram 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”, com 42,9%. As opções com menor frequência são 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”, com 36,2%.

Tabela 52

Frequências - Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas

16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	32	18,1
	1	32	18,1
	2	37	20,9
	3	54	30,5
	4	22	12,4
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Através dados da Tabela 53, sobre a questão “Demonstra acreditar *não se mexe no que está certo*” é possível verificar que a opção mais escolhida é a 3 – “Muitas vezes”, com uma representatividade de 35% (62 respostas), ao passo que a opção com menor frequência é a 0 – “Nunca”, com uma representatividade de 11,3% (20 respostas).

Tabela 53

Frequências - Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo"

17. Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo"			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	20	11,3
	1	31	17,5
	2	48	27,1
	3	62	35,0
	4	16	9,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

É possível verificar, através da Tabela 54, referente à questão “Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo”, que a opção mais escolhida é a 3 – “Muitas vezes”, com uma representatividade de 33,3% (59 respostas), ao passo que a opção com menor frequência é a 0 – “Nunca”, com uma representatividade de 9,6% (17 respostas).

Tabela 54

Frequências - Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo

18. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	17	9,6
	1	29	16,4
	2	40	22,6
	3	59	33,3
	4	32	18,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 55, que representa a questão “Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo”, verifica-se que maioria dos inqueridos (57,6%) deram preferência a opção 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. A minoria (5,6%) escolheu a opção 0 – “Nunca”.

Tabela 55

Frequências - Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo

19. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	10	5,6
	1	30	16,9
	2	35	19,8
	3	49	27,7
	4	53	29,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 56, referente à questão “Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir”, verifica-se que as opções escolhidas com maior frequência foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”, com 91 respostas (51,5%). No entanto, apenas 15 inqueridos optaram pela opção 4 – “Frequente, se não sempre”.

Tabela 56

Frequências - Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir

20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	44	24,9
	1	47	26,6
	2	43	24,3
	3	28	15,8
	4	15	8,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 57, referente à questão “Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros”, demonstra que a maioria dos inqueridos optaram pelas opções 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”, com 93 respostas (52,6%). A opção com menor frequência foi a 1 – “Raramente”.

Tabela 57

Frequências - Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros

21. Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	25	14,1
	1	17	9,6
	2	42	23,7
	3	47	26,6
	4	46	26,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 58, relativa à questão “Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas”, a maioria dos inqueridos (42,4%) optaram por opção 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. As opções com a menor expressão (25,5%) foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”.

Tabela 58

Frequências - Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas

22. Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	24	13,6
	1	21	11,9
	2	57	32,2
	3	60	33,9
	4	15	8,5
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Dados expressos na Tabela 56, referentes à questão “Considera as consequências éticas e morais das suas decisões”, demonstram que a opção que teve a maior escolha é a 3 – “Muitas

vezes”, com 53 respostas (29,9%). A opção 0 – “Nunca”, teve a menor escolha com 14 respostas (7,9%).

Tabela 59

Frequências - Considera as consequências éticas e morais das suas decisões

23. Considera as consequências éticas e morais das suas decisões			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	14	7,9
	1	28	15,8
	2	50	28,2
	3	53	29,9
	4	32	18,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Mantém-se a par de todos os erros”, expressa na Tabela 60, verifica-se que a maioria dos inqueridos (32,8%) optou por opção 3 – “Muitas vezes”. No entanto, apenas 9 inqueridos (5,1%) optaram por opção 0 – “Nunca”.

Tabela 60

Frequências - Mantém-se a par de todos os erros

24. Mantém-se a par de todos os erros			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	9	5,1
	1	33	18,6
	2	40	22,6
	3	58	32,8
	4	37	20,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Através de Tabela 61, que diz respeito à questão “Demonstra um sentido de poder e confiança”, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 65 respostas que representa 36,7%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 11 respostas que representa 6,2%.

Tabela 61*Frequências - Demonstra um sentido de poder e confiança*

25. Demonstra um sentido de poder e confiança			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	11	6,2
	1	19	10,7
	2	40	22,6
	3	65	36,7
	4	42	23,7
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 62, referente à questão “Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro”, é possível afirmar que as opções mais escolhidas pelos inqueridos, com 108 respostas, correspondente a 61% foi a 3 - “Muitas vezes” e a opção 4- “Frequente, se não sempre”. Enquanto apenas 7,3%, corresponde ao 13 inqueridos, escolheu 0 - “Nunca”.

Tabela 62*Frequências - Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro*

26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	13	7,3
	1	26	14,7
	2	30	16,9
	3	56	31,6
	4	52	29,4
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Com base na Tabela 63, referente à questão “Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados”, é possível afirmar que as opções mais escolhidas pelos inqueridos, com 86 respostas, correspondente a 48,6% foi a 3 - “Muitas vezes” e a opção 4- “Frequente, se não sempre”. Enquanto apenas 6,2%, corresponde ao 11 inqueridos, escolheu 0 - “Nunca”.

Tabela 63*Frequências - Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados***27. Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	11	6,2
	1	20	11,3
	2	60	33,9
	3	54	30,5
	4	32	18,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a questão “Evita decisões”, apresentada na Tabela 64, verifica-se que a maioria dos inqueridos optou pela opção 0 – “Nunca”, com 59 respostas (33,3%). A opção com menor frequência foi a 4 – “Frequente, se não sempre”, com 11 respostas (6,2%).

Tabela 64*Frequências - Evita tomar decisões***28. Evita tomar decisões**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	59	33,3
	1	51	28,8
	2	33	18,6
	3	23	13,0
	4	11	6,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

É possível verificar, através da Tabela 65, referente à questão “Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”, que a opção mais escolhida é a 3 – “Muitas vezes”, com uma representatividade de 37,9% (67 respostas), ao passo que a opção com menor frequência é a 0 – “Nunca”, com uma representatividade de 7,9% (14 respostas).

Tabela 65

Frequências - Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros

29. Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	14	7,9
	1	25	14,1
	2	32	18,1
	3	67	37,9
	4	39	22,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 66, referente à questão “Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos”, verifica-se que a opção escolhida com maior frequência é a 3 – “Muitas vezes”, com 72 respostas (40,7%). No entanto, apenas 15 inqueridos (8,5%) optaram pela opção 2 – “Algumas vezes”. Uma percentagem residual optou pela opção 0 – “Nunca”, com 23 respostas (13%).

Tabela 66

Frequências - Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos

30. Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	23	13,0
	1	35	19,8
	2	15	8,5
	3	72	40,7
	4	32	18,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes”, expressa na Tabela 67, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 35,6%. A opção menos escolhida foi a 1 – “Raramente”, com 19 respostas (10,7%).

Tabela 67*Frequências - Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes***31. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	25	14,1
	1	19	10,7
	2	31	17,5
	3	63	35,6
	4	39	22,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 68, relativa à questão “Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades”, a maioria dos inqueridos (57,6%) optaram por opção 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. As opções com a menor expressão (23,8%) foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”.

Tabela 68*Frequências - Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades***32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	21	11,9
	1	21	11,9
	2	33	18,6
	3	59	33,3
	4	43	24,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Ao analisar a Tabela 69, referente à questão “Demora a responder às questões urgentes”, verifica-se que as opções escolhidas com maior frequência foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”, com 80 respostas (45,2%). No entanto, 17 inqueridos optaram pela opção 4 – “Frequente, se não sempre”.

Tabela 69*Frequências - Demora a responder às questões urgentes*

33. Demora a responder às questões urgentes			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	32	18,1
	1	48	27,1
	2	38	21,5
	3	42	23,7
	4	17	9,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão”, expressa na Tabela 70, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 31,1%. A opção menos escolhida foi a 0 – “Nunca”, com 22 respostas (12,4%).

Tabela 70*Frequências - Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão*

34. Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	22	12,4
	1	41	23,2
	2	36	20,3
	3	55	31,1
	4	23	13,0
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas”, apresentada na Tabela 71, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 33,9%. A opção menos escolhida foi a 0 – “Nunca”, com 19 respostas (10,7%).

Tabela 71*Frequências - Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas***35. Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	19	10,7
	1	22	12,4
	2	29	16,4
	3	60	33,9
	4	47	26,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Através de Tabela 72, que diz respeito à questão “Expressa confiança no alcance das metas”, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 61 respostas que representa 34,5%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 19 respostas que representa 10,7%.

Tabela 72*Frequências - Expressa confiança no alcance das metas***36. Expressa confiança no alcance das metas**

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	19	10,7
	1	21	11,9
	2	29	16,4
	3	61	34,5
	4	47	26,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

A Tabela 72, que diz respeito à questão “É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho”, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 60 respostas que representa 33,9%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 8 respostas que representa 4,5%.

Tabela 73

Frequências - É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho

37. É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	8	4,5
	1	28	15,8
	2	47	26,6
	3	60	33,9
	4	34	19,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Analisando a questão “Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios”, expressa na Tabela 74, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 54 respostas que representa 30,5%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 20 respostas que representa 11,3%.

Tabela 74

Frequências - Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios

38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	20	11,3
	1	29	16,4
	2	39	22,0
	3	54	30,5
	4	35	19,8
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Faz com que os outros façam mais que o esperado”, expressa na Tabela 75, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 32,2%. A opção menos escolhida foi a 1 – “Raramente”, com 20 respostas (11,3%).

Tabela 75

Frequências - Faz com que os outros façam mais que o esperado

39. Faz com que os outros façam mais que o esperado

	Frequência	Porcentagem
--	------------	-------------

Válido	0	28	15,8
	1	20	11,3
	2	46	26,0
	3	57	32,2
	4	26	14,7
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Analisando a questão “É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores”, expressa na Tabela 76, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 55 respostas que representa 31,1%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 18 respostas que representa 10,2%.

Tabela 76

Frequências - É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores

40. É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores

		Frequência	Percentagem
Válido	0	18	10,2
	1	28	15,8
	2	36	20,3
	3	55	31,1
	4	40	22,6
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Trabalha com os outros de maneira satisfatória”, expressa na Tabela 77, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 69 inqueridos (39%). A opção menos escolhida foi a 1 – “Raramente”, com 11 respostas (6,2%).

Tabela 77

Frequências - Trabalha com os outros de maneira satisfatória

41. Trabalha com os outros de maneira satisfatória

		Frequência	Percentagem
9Válid o	0	23	13,0
	1	11	6,2
	2	38	21,5

	3	69	39,0
	4	36	20,3
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Analisando a questão “Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso”, expressa na Tabela 78, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 62 respostas que representa 35%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 23 respostas que representa 13%.

Tabela 78

Frequências - Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso

42. Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	23	13,0
	1	32	18,1
	2	23	13,0
	3	62	35,0
	4	37	20,9
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Através de Tabela 79, que diz respeito à questão “É eficaz a atender as necessidades da organização”, verificou-se que a maioria dos inqueridos escolheu a opção 3 – “Muitas vezes”, com 63 respostas que representa 35,6%; e que a opção menos escolhida é a 0 - “Nunca”, com 14 respostas que representa 7,9%.

Tabela 79

Frequências - É eficaz a atender as necessidades da organização

43. É eficaz a atender as necessidades da organização			
		Frequência	Porcentagem
Válido	0	14	7,9
	1	17	9,6
	2	34	19,2
	3	63	35,6
	4	49	27,7
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 80, relativa à questão “Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação”, a maioria dos inqueridos (55,4%) optaram por opção 3 – “Muitas vezes” e 4 – “Frequente, se não sempre”. As opções com a menor expressão (24,8%) foram 0 – “Nunca” e 1 – “Raramente”.

Tabela 80

Frequências - Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação

44. Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	22	12,4
	1	22	12,4
	2	35	19,8
	3	57	32,2
	4	41	23,2
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

Para a questão “Lidera um grupo eficiente”, expressa na Tabela 81, a opção que teve a maior frequência foi a 3 – “Muitas vezes”, corresponde ao 65 inqueridos (36,7%). A opção menos escolhida foi a 1 – “Raramente”, com 13 respostas (7,3%).

Tabela 81

Frequências - Lidera um grupo eficiente

45. Lidera um grupo eficiente

		Frequência	Porcentagem
Válido	0	22	12,4
	1	13	7,3
	2	29	16,4
	3	65	36,7
	4	48	27,1
	Total	177	100,0

Nota: SPSS

5.2. INFERÊNCIA ESTATÍSTICA - CORELAÇÕES DE SPEARMAN

Nesta investigação, como última etapa deste capítulo, decidiu-se aprofundar o estudo das variáveis e testar as hipóteses. Para isso, optou-se por utilizar a correlação de Spearman. Trata-se de um estudo não paramétrico, adequado para amostras superiores a 30, que não requer a confirmação da normalidade da amostra. O objetivo é analisar a relação entre duas variáveis, avaliando tanto o grau de significância quanto a intensidade da relação (Lisboa et al., 2012).

Neste teste, de acordo com Pereira e Patrício (2019), o grau de significância (sig.) deve ser inferior a 0,05 (grau de confiança de 95%) ou 0,01 (grau de confiança de 99%) para confirmar a significância da correlação. Quanto à intensidade da relação (r_s), esta varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo dos extremos, mais perfeita é a correlação. Segundo Murray (2013), valores absolutos entre 0,5 e 0,7 indicam uma relação moderada, enquanto valores acima de 0,7 indicam uma relação forte. Já o sinal dos valores indica se a correlação é positiva ou negativa.

Começamos a avaliar os valores de Spearman com as novas variáveis construídas a partir do questionário (Anexo A), de forma que para cada variável corresponde um conjunto de itens do questionário expressos na Tabela 82.

Tabela 82

Variáveis de correlação de Spearman Liderança

Variável	Itens do inquérito
LTransformacional	10; 18; 21; 25; 6; 14; 23; 34; 9; 13; 26; 36; 2; 8; 30; 32; 15; 19; 29; 31.
LTransacional	1; 11; 16; 25; 4; 22; 24; 27.
LLaissezFaire	3; 12; 17; 20; 5; 7; 28; 33.
RLExforçoExtra	39; 42; 44.
RLEficacia	37; 40; 43; 45.
RLSatisfacao	38; 41.

Nota: SPSS.

Para construção da variável Motivação (Tabela 83), agrupámos todos os itens do inquérito da parte do questionário de Motivação (Anexo A).

Tabela 83

Variáveis de correlação de Spearman Motivação

Variável	Itens do Inquérito
Motivação	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28.

Nota: SPSS.

5.2.1. Teste de Hipóteses – Correlações de Spearman

Com base na pesquisa feita, foram elaboradas quatro hipóteses para poder demonstrar a existência da importância da liderança na motivação dos colaboradores.

Através da Tabela 84 é possível validar *H1* na medida em que a correlação de *Spearman* mostrou que existe uma significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,882. Este resultado confirma que a liderança transformacional é a que apresenta uma maior eficácia no resultado.

Tabela 84

Correlação de Spearman - H1 A liderança transformacional é a que apresente uma maior eficácia no resultado

Correlações						
rô de Spearman	LTransformacional	Coeficiente de Correlação	LTransformacional	LTransaccional	LLaissesFaire	RLEficacia
			1,000	,777**	-,204	,882**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,071	<,001
		N	79	79	79	79
	LTransaccional	Coeficiente de Correlação	,777**	1,000	,160	,642**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,160	<,001
		N	79	79	79	79
	LLaissesFaire	Coeficiente de Correlação	-,204	,160	1,000	-,191
		Sig. (2 extremidades)	,071	,160	.	,092
		N	79	79	79	79
	RLEficacia	Coeficiente de Correlação	,882**	,642**	-,191	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,092	.
		N	79	79	79	79

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

A Tabela 85, demonstra que é possível validar *H2* na medida em que a correlação de *Spearman* apresenta uma existência significativa correlação positiva forte (sig.< 0,01; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,889. Este resultado confirma que a liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança.

Tabela 85

Correlação de Spearman - H2: A liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança

Correlações						
rô de Spearman	LTransformacional		LTransformacional	LTransacional	LLaissesFaire	RLExforçoExtra
	LTransformacional	Coefficiente de Correlação	1,000	,777**	-,204	,889**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,071	<,001
		N	79	79	79	79
	LTransacional	Coefficiente de Correlação	,777**	1,000	,160	,671**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,160	<,001
		N	79	79	79	79
	LLaissesFaire	Coefficiente de Correlação	-,204	,160	1,000	-,148
		Sig. (2 extremidades)	,071	,160	.	,193
		N	79	79	79	79
	RLExforçoExtra	Coefficiente de Correlação	,889**	,671**	-,148	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,193	.
		N	79	79	79	79

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

Através da Tabela 86 é possível validar *H3* na medida em que a correlação de *Spearman* mostrou que existe uma significativa correlação positiva forte (sig.< 0,01; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,919. Este resultado confirma que a motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.

Tabela 86

Corelação de Spearman - H3: A motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.

Correlações				
rô de Spearman	Motivação		Motivação	MDesempenho
	Motivação	Coefficiente de Correlação	1,000	,919**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	79	79
	MDesempenho	Coefficiente de Correlação	,919**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	79	79

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

A Tabela 87, demonstra que é possível validar *H4* na medida em que a correlação de *Spearman* apresenta uma existência significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,850. Este resultado confirma que a liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.

Tabela 87

Correlação de Spearman - H4: A liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.

Correlações						
			LTransformacional	LTransacional	LLaissesFaire	RLSatisfação
rô de Spearman	LTransformacional	Coeficiente de Correlação	1,000	,777**	-,204	,850**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,071	<,001
		N	79	79	79	79
	LTransacional	Coeficiente de Correlação	,777**	1,000	,160	,591**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,160	<,001
		N	79	79	79	79
	LLaissesFaire	Coeficiente de Correlação	-,204	,160	1,000	-,210
		Sig. (2 extremidades)	,071	,160	.	,063
		N	79	79	79	79
	RLSatisfação	Coeficiente de Correlação	,850**	,591**	-,210	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,063	.
		N	79	79	79	79

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

Na sequência de aplicação de teste de correlação de *Spearman*, foi apurado através da Tabela 88, a correlação positiva moderada ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,5$), cujo coeficiente de correlação é de 0,689. Logo, é possível afirmar que a liderança transformacional é que tem a maior influência positiva na motivação dos colaboradores. No entanto, a liderança *Laisses-Faire*, representou o coeficiente de correlação de -0,136, ou seja, correlação negativa muito fraca.

Tabela 88

Correlação de Spearman – O Estilo de liderança que tem a maior influencia positiva na motivação dos colaboradores

Correlações						
			LTransformacional	LTransacional	LLaissesFaire	Motivação
rô de Spearman	LTransformacional	Coeficiente de Correlação	1,000	,777**	-,204	,689**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,071	<,001
		N	79	79	79	79
	LTransacional	Coeficiente de Correlação	,777**	1,000	,160	,567**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,160	<,001
		N	79	79	79	79
	LLaissesFaire	Coeficiente de Correlação	-,204	,160	1,000	-,136
		Sig. (2 extremidades)	,071	,160	.	,231
		N	79	79	79	79
	Motivação	Coeficiente de Correlação	,689**	,567**	-,136	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	,231	.
		N	79	79	79	79

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nota: SPSS

5.3. SINTESE

Através do questionário de motivação, é possível observar que os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho e realizados nas suas funções, mas insatisfeitos com a remuneração. Valorizam o *feedback* positivo, a cooperação entre colegas e desejam mais participação nas decisões.

Avaliações periódicas, diversidade de tarefas, competitividade saudável e emotividade no trabalho são essenciais para a motivação. A perspetiva de carreira, responsabilidade crescente, e reconhecimento através de prémios e elogios são vistos como importantes incentivos.

Os colaboradores sentem-se emocionalmente envolvidos com a organização, valorizam os seus conhecimentos e identificam-se com as suas funções. Formas alternativas de remuneração poderiam aumentar o empenho. Em resumo, remuneração justa, reconhecimento, clareza nas funções e envolvimento emocional são cruciais para a motivação e desempenho dos colaboradores.

O questionário da liderança, revela que os inqueridos veem o seu líder como alguém que demonstra apoio em troca de esforço, intervém preventivamente e foca-se em resolver

irregularidades. É envolvido em questões importantes, comunica valores pessoais e está disponível quando necessário. Promove soluções alternativas de forma otimista, valoriza a formação e individualiza o tratamento aos colaboradores. Mantém uma visão positiva do futuro, considera ética nas decisões e responde prontamente a situações urgentes. É eficaz em satisfazer necessidades, motiva superação de expectativas e representa bem o grupo perante superiores, promovendo colaboração e liderando com eficiência para atender às metas da organização.

Através de teste de correlação de Spearman, foi possível validar quatro hipóteses estabelecidas no início do estudo e revelar que a liderança transformacional representa a maior influencia positiva enquanto a liderança *Laisses-Faire*, representou correlação negativa muito fraca.

CAPÍTULO VI

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação permitiu conhecer a percepção de 177 inqueridos acerca do impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores.

Segundo a Tabela 84, a primeira hipótese é confirmada:

H1 A liderança transformacional é a que apresente uma maior eficácia no resultado

A correlação de *Spearman* demonstrou que existe uma significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,882. Este resultado confirma que a liderança transformacional é a que apresenta uma maior eficácia no resultado.

A liderança transformacional é reconhecida pela sua eficácia nos resultados de uma equipa. O estilo de liderança transformacional inspira e motiva os colaboradores a alcançarem objetivos além dos esperados, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo e inovador (Pessoa, 2016). Os líderes transformacionais não apenas lideram as tarefas, mas também estimulam o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe, produzindo um impacto significativamente positivo na organização. Os líderes são capazes de articular uma visão clara e inspiradora, desenvolver estratégias eficazes para alcançar metas ambiciosas e estabelecendo a melhor relação dentro da cultura organizacional (Silva, 2020).

Os líderes eficazes têm uma abordagem equilibrada, focando tanto na execução das tarefas quanto no desenvolvimento de relações interpessoais. Num contexto de constante mudança, os líderes eficazes são aqueles que demonstram um comportamento orientado para o desenvolvimento (Gonçalves, 2008). Estes líderes valorizam a experimentação, estão abertos a novas ideias e promovem mudanças significativas. Os líderes transformacionais são eficazes porque possuem uma grande sensibilidade em relação aos desejos e necessidades de seus seguidores (Fraga, 2018).

Segundo a Tabela 85, a segunda hipótese é confirmada:

H2: A liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança

A correlação de *Spearman* apresenta uma existência significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,889. Este resultado confirma que a liderança transformacional é aquela que coloca um esforço extra na sua liderança.

A liderança transformacional é caracterizada pelo esforço adicional que os líderes colocam na condução das suas equipas. Este estilo de liderança vai além da simples gestão de tarefas, destacando-se pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores a alcançarem resultados excepcionais. Os líderes transformacionais não apenas delegam responsabilidades, mas também articulam uma visão inspiradora que orienta o rumo da organização. Eles são hábeis em comunicar essa visão de forma persuasiva, estimulando o comprometimento e a inovação entre os membros da equipa. Se o líder não for correto e manipular os seus seguidores, pode ter consequências nos laços de confiança (Callebaut, 2022).

Além disso, os líderes transformacionais investem no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, encorajando-os a ultrapassar os limites e a explorar novas ideias (Fraga, 2018). Eles promovem um ambiente de trabalho colaborativo e empático, onde as pessoas se sentem valorizadas e incentivadas a contribuir com o seu melhor, buscando alcançar metas organizacionais, mas também visa criar um impacto positivo a longo prazo, tanto nos resultados como no desenvolvimento pessoal e no bem-estar dos colaboradores (Bass & Avolio, 1995).

Segundo a Tabela 86, a terceira hipótese é confirmada:

H3: A motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.

A correlação de *Spearman* mostrou que existe uma significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,919. Este resultado confirma que a motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa.

A motivação do próprio desempenho é crucial porque está ligada diretamente à realização pessoal e à superação de metas individuais. Quando alguém alcança sucesso através do seu esforço e competência, isso fortalece a autoconfiança e impulsiona a busca por novos desafios e melhorias contínuas (Maximiano, 2018). Essa forma de motivação é duradoura e autossustentável, não dependendo de reconhecimento externo ou recompensas materiais para manter a produtividade e o empenho elevados (Barbosa, 2016).

Segundo a Tabela 87, a quarta hipótese é confirmada:

H4: A liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.

A correlação de *Spearman* apresenta uma existência significativa correlação positiva forte ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,7$) cujo coeficiente de correlação é de 0,850. Este resultado confirma que a liderança transformacional é a que origina uma maior satisfação a nível de resultados.

Os estudos indicaram que a liderança transformacional está associada de forma positiva à satisfação dos colaboradores no trabalho, mostrando-se mais eficaz nesse aspecto do que a liderança transacional. A habilidade dos líderes transformacionais em identificar e resolver conflitos é crucial para a satisfação dos seus subordinados no trabalho. Além disso, há uma correlação positiva entre liderança transformacional e a satisfação dos colaboradores (Nemaei, 2012).

A liderança transformacional gera, assim, uma maior satisfação em termos de resultados organizacionais. Este estilo de liderança inspira os colaboradores a alcançarem objetivos além das expectativas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Os líderes transformacionais não apenas motivam a equipe com uma visão inspiradora, mas também estimulam o crescimento pessoal e profissional dos membros. Isso resulta em um aumento significativo na satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso organizacional (Araujo, Motta, Souza, & Antonio Augusto, 2019).

Para responder a pergunta de partida “Qual o estilo de liderança que tem a maior influencia positiva na motivação dos colaboradores?”, procedeu-se a aplicação de teste de correlação de *Spearman*, onde foi apurado através da Tabela 88, a correlação positiva moderada ($\text{sig.} < 0,01$; $r > 0,5$), cujo coeficiente de correlação é de 0,689. Logo, é possível afirmar que a liderança transformacional é que tem a maior influência positiva na motivação dos colaboradores. No entanto, a liderança *Laisses-Faire*, representou o coeficiente de correlação de -0,136, ou seja, correlação negativa muito fraca.

Os líderes transacionais pretendem satisfazer a hierarquia das necessidades de Maslow com o maior foco nas necessidades intrínsecas dos seus colaboradores (Callebaut, 2022). A liderança transformacional vai além da troca de experiências e influências entre líderes e liderados. Na prática, envolve o líder articulando e compartilhando uma visão do futuro com os funcionários, levando em conta suas diferenças individuais. Dessa forma, os colaboradores veem o líder como um guia que os inspira sem impor sua própria ideologia ao grupo, incentivando-os a questionar a realidade e buscar aspirações que beneficiem a organização como um todo bem como os seus objetivos pessoais (Araujo *et al* , 2019).

Num contexto organizacional onde o líder adota o estilo *laissez-faire*, muitas das vezes é considerado como ausência de liderança pelos liderados (Bass, 1985). Isso se deve ao fato de que o líder, evitar tomar decisões e não demonstrar comportamentos típicos de liderança. Os membros do grupo possuem total liberdade para estabelecer seus próprios objetivos e métodos de trabalho, sem intervenção ou orientação ativa o que poderá funcionar para equipas com alto sentido de responsabilidade e capacidade de orientação (Vale, 2017). Na liderança *laissez-faire*, o líder se distancia da tomada de decisões e intervém apenas quando os problemas se tornam graves. Neste estilo, o líder age mais como um coordenador hierárquico ausente do que alguém que demonstra comportamento de liderança ativo (Callebaut, 2022).

CAPÍTULO VII

CONCLUSÃO

Nos dias atuais, caracterizados por um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA), intensificado pela pandemia de Covid-19 e pela Guerra na Europa, surgiu um mundo frágil, ansioso, não linear e imprevisível (BANI). Nesse cenário, a liderança desempenha um papel crucial na adaptação e no enfrentamento das incertezas, exigindo competências como flexibilidade, adaptabilidade, pensamento crítico e colaboração.

Diversos autores destacam a importância da liderança no alcance de desempenho eficaz de grupos e organizações. A distinção entre gestores e líderes evidencia diferenças na abordagem e na influência sobre os colaboradores. Enquanto os gestores tendem a ser mais conservadores e analíticos, os líderes são mais criativos e inspiradores, buscando transformar as circunstâncias.

Os líderes procuram perceber o que motiva as pessoas. Atualmente, entende-se que a motivação é um processo contínuo influenciado por estratégias e características individuais e organizacionais, sendo crucial para o sucesso das organizações. A motivação mais desejada é intrínseca, vem do próprio indivíduo e não depende do exterior, logo traz o melhor resultado e satisfação. A relação entre motivação e liderança é fundamental para o sucesso organizacional, com líderes motivacionais compreendendo as necessidades das suas equipes e incentivando-as adequadamente para atingir as metas da empresa.

Através de um questionário de motivação, observou-se que os colaboradores estão satisfeitos com as condições de trabalho e realizados nas suas funções, mas insatisfeitos com a remuneração. Valorizam o *feedback* positivo, a cooperação entre colegas e desejam mais participação nas decisões. Avaliações periódicas, diversidade de tarefas, competitividade saudável e emotividade no trabalho são essenciais para a motivação. A perspectiva de carreira, responsabilidade crescente e reconhecimento através de prêmios e elogios são vistos como importantes incentivos. Os colaboradores sentem-se emocionalmente envolvidos com a organização, valorizam os seus conhecimentos e identificam-se com as suas funções, sugerindo que formas alternativas de remuneração poderiam aumentar o empenho.

O questionário de liderança revelou que os inquiridos veem o seu líder como alguém que demonstra apoio em troca de esforço, intervém preventivamente e foca-se em resolver irregularidades. O líder está envolvido em questões importantes, comunica valores pessoais

e está disponível quando necessário. Promove soluções alternativas de forma otimista, valoriza a formação e individualiza o tratamento aos colaboradores. Mantém uma visão positiva do futuro, considera a ética nas decisões e responde prontamente a situações urgentes, sendo eficaz em satisfazer necessidades, motivar a superação de expectativas e representar bem o grupo perante superiores, promovendo colaboração e liderando com eficiência para atender às metas da organização.

A investigação permitiu conhecer a percepção de 177 inquiridos sobre o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores. Através do teste de correlação de Spearman, foi possível validar quatro hipóteses estabelecidas no início do estudo e revelar que a liderança transformacional representa a maior influência positiva, enquanto a liderança *laissez-faire* apresentou correlação negativa muito fraca.

A primeira hipótese, de que a liderança transformacional apresenta maior eficácia nos resultados, foi confirmada com uma correlação positiva forte (sig. < 0,01; $r > 0,7$) e um coeficiente de correlação de 0,882. A segunda hipótese, de que a liderança transformacional coloca um esforço extra na sua liderança, também foi confirmada com uma correlação positiva forte (sig. < 0,01; $r > 0,7$) e um coeficiente de correlação de 0,889. A terceira hipótese, de que a motivação vinda do próprio desempenho é a mais significativa, foi validada com uma correlação positiva forte (sig. < 0,01; $r > 0,7$) e um coeficiente de correlação de 0,919. A quarta hipótese, de que a liderança transformacional origina maior satisfação a nível de resultados, foi confirmada com uma correlação positiva forte (sig. < 0,01; $r > 0,7$) e um coeficiente de correlação de 0,850.

Para responder à pergunta de partida "Qual o estilo de liderança que tem a maior influência positiva na motivação dos colaboradores?", aplicou-se o teste de correlação de Spearman que constatou uma correlação positiva moderada (sig. < 0,01; $r > 0,5$), com um coeficiente de correlação de 0,689, indicando que a liderança transformacional é a que mais influencia positivamente a motivação dos colaboradores pois, destaca-se ao ir além da simples gestão de tarefas e influências, articulando e partilhando uma visão do futuro com os colaboradores, considerando as suas diferenças individuais. Assim, os líderes inspiram as equipas, incentivando-as a questionar a realidade e a buscar objetivos que beneficiem tanto a organização como o desenvolvimento pessoal. Em contraste, a liderança *laissez-faire* apresentou um coeficiente de correlação de -0,136, indicando uma correlação negativa muito fraca. A liderança *laissez-faire* é frequentemente vista como uma ausência de liderança, pois

o líder evita tomar decisões e não demonstra comportamentos típicos de liderança. Os membros do grupo têm total liberdade para definir objetivos e métodos de trabalho sem intervenção ou orientação ativa, o que só funciona bem com equipes que possuem um alto sentido de responsabilidade e capacidade de auto-orientação.

Desta pergunta principal surgiram duas questões derivadas: "Existe correlação entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores?" e "Será que o estilo de liderança tem impacto significativo na motivação dos colaboradores?" O estudo confirmou que existe uma correlação positiva moderada entre o estilo de liderança e a motivação dos colaboradores e que o estilo de liderança tem um impacto significativo na motivação, com a liderança transformacional sendo a mais influente positivamente.

O principal objetivo deste estudo foi apurar se o estilo de liderança exercido sobre os colaboradores influencia a sua motivação, objetivo este atingido ao validar que a liderança transformacional é a que mais influencia positivamente a motivação dos colaboradores. Os objetivos específicos definidos, como avaliar a eficácia dos resultados associados à liderança transformacional, identificar a extensão do esforço adicional investido, determinar a importância da motivação decorrente do próprio desempenho e medir o grau de satisfação em relação aos resultados alcançados, foram também atingidos.

Em suma, a liderança transformacional foi identificada como o estilo de liderança com maior influência positiva na motivação dos colaboradores, demonstrando a importância de líderes que inspirem, motivem e orientem suas equipes para enfrentar os desafios contemporâneos de forma eficaz.

7.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

No presente estudo, a maior limitação sentida para a sua realização ficou a dever-se à reduzida dimensão da amostra e ao tempo, pois não permitiu à investigação ter uma visão mais abrangente dos resultados.

7.2. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Seria crucial realizar investigações em organizações específicas para obter um estudo mais detalhado que permita observar as relações concretas entre as variáveis.

Para avançar na compreensão da liderança transformacional e sua relação com a motivação, é importante estudar como diferentes aspetos dessa liderança (como carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada) influenciam tanto a motivação dos colaboradores quanto o desempenho organizacional, incluindo indicadores como produtividade, inovação e eficiência operacional. Além disso, explorar os mecanismos psicológicos subjacentes que explicam como a liderança transformacional motiva os colaboradores e como sua eficácia varia em diferentes culturas e contextos organizacionais também é crucial. Futuras investigações podem também focar-se na adaptação da liderança transformacional em setores específicos e na resposta a crises organizacionais, além de avaliar a eficácia de programas de desenvolvimento de liderança nesse estilo e seus impactos de longo prazo no desenvolvimento profissional e na cultura organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, J. A., Santos, M. d., & Rocha, R. O. (29 de agosto de 2020). Estilos de Liderança dos Empresários das Micro e Pequenas Organizações de Maceió Autores . *ACE - Revista De Administração Do Cesmac*, pp. 8, 3–19.
- Araujo, L. G., Motta, K. M., Souza, I. F., & A. T. (2019). Perfil de liderança : estilo transformacional, transacional e laissez-faire. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, nº9 45-73.
- Barbosa, A. R. (2016). O Impacto da Motivação Intrínseca e Extrínseca na intenção da rotatividade de docentes da Universidade Federal do Tocantins .
- Barbosa, V. d. (1 de dezembro de 2020). A percepção de gestores acerca das competências necessárias no contexto da indústria 4.0.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: NY: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Estados Unidos da América: Califórnia - Mind Garden.
- Birchal, F. F., & Vilela, C. (2013). Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersy e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. *Tourism & Management Studies*, pp. vol. 2, 462-278.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Callebaut, H. (28 de julho de 2022). O estilo de liderança e a sua influência na satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores.
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cascio, J. (29 de Abril de 2020). *Medium*. Obtido em Novembro de 2023, de Facing the Age of Chaos: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Chipongue, S. (2018). A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola . *Tese de Mestrado*.
- Chuavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, C. F. (2018). A Motivação e a Satisfação dos Recursos Humanos no Setor do Turismo.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five*. Los Angeles: Sage.
- Cunha, M. e., Rego, A., Cunha, R. e., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Farinha, J. R. (novembro de 2019). O Impacto da Comunicação dos Líderes na Responsabilidade e Autonomia dos Colaboradores. *(Tese de Doutorado)*.
- Fellipelli, A. (20 de novembro de 2020). Explorando o novo mundo BANI: frágil, ansioso, não linear e incompreensível - Parte II. *Linkedin*.
- Fonseca, C. d. (2007). Liderança transformacional e participação na tomada de decisão nas organizações: estudo correlacional. *(Master's thesis)*.
- Fraga, T. R. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional.
- Freitas, J. d., & Klein, A. Z. (dezembro de 2015). Uma Proposta de Instrumento Quanti- Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. *Revista de Administração da UNIMEP*, pp. 13(3), 1-27. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p1-27.
- Freixo, J. d. (2011). *Metodologia Científica Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Garcia , D. B. (2017). Os diferentes Tipos de Liderança e sua Influência no clima Organizacional. p. 13.
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. d. (2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. pp. 21, 404-416.

- Gonçalves, M. d. (2008). Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Herzberg, F. (Janeiro de 2003). One More Time How Do You Motivate Employees? . *Harvard Business Review*, pp. 87-98. Obtido em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4551684/mod_resource/content/1/1.%20Herzberg_One%20More%20Time%20How%20to%20Motivate%20Employees%20%281%29.pdf.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, pp. 23 (3), 409-473, doi: 10.1177/014920639702300306.
- Lawler, E. (Outubro de 1982). The Strategic Design of Reward System. pp. 75-85.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. Coimbra: Conjuntura Actual.
- Marques, J. d. (Setembro de 2017). Avaliação de Desempenho em Consultarias de RH - Estudo de Caso. (*Dissertação de Mestrado*).
- Maximiano, A. A. (2000). *Teoria geral da administração - Da escola científica à competitividade na economia globalizada* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2011). *Introdução À Administração* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, J. P. (Maio de 2018). *Motivação de Recursos Humanos na Administração Pública*.
- McWhinney, W., Webber, J. B., Smith, D. M., & Novokowsky, B. J. (1997). *Creating Paths of Change: Managing Issues and Resolving Problems in Organizations*. London: SAGE .
- Microsoft. (2016). SQL Server 2016 . *Microsoft Review*.
- Nemaei, B. (2012). The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation. *Dubai: The British University – Faculty of Business*.
- Newman, I., & Ramlo, S. (2011). Methodology and Its Position in the Mixed-Methods Continuum. 172-191.

- Norte, M. (2018). A Liderança no Feminino e os Estilos de Comunicação: Estudo de Caso no Exército Português. *ISLA, Santarém*.
- Novo, D. V., Chernicharo, E. d., & Barradas, M. S. (2008). *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Dellalibera-Joviliano, R. (2015). A influência da liderança na motivação. *Revista Fafibe Online, Bebedouro SP*, pp. 8(1), 441-450.
- Pessoa, C. P. (2016). Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da resiliência e dos comportamentos de suporte.
- Pratas, L. P. (novembro de 2022). O impacto da Liderança Ética e da Liderança Tóxica na promoção do Trabalho Digno nos Enfermeiros. Coimbra.
- Quivy, R. L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ramos, A. d. (Maio de 2009). A Influência da Liderança na Motivação: Estudo sobre O Programa de Trainees 2008 na Galp Energia. *Relatório de Projeto de Mestrado de Gestão*.
- Robbins, S. (2010). *Comportamento Organizacional* (14ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Ryan, R., & Deci, E. (2002). 1: Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of self- determination research*, pp. 3-33. Obtido em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=DcAe2b7L-RgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=1:+Overview+of+Self-Determination+Theory:+An+Organismic+Dialectical+Perspective&ots=dtuP2CY33m&sig=eIlDml-zOcvey29pHMN8Rj2x464&redir_esc=y#v=onepage&q=1%3A%20Over.
- Santos, L. A., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalho de Investigação*. Instituto Universitário Militar: Centro de Investigação e Desenvolvimento.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sesinando, A., Jordi, U., & Teixeira, M. C. (22 de Fevereiro de 2023). Liderança e Motivação na Gestão do Desporto: Conceitos e implicações práticas na Administração Locl.

- Silva , T. G. (2020). Liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual: estudo exploratório do setor tecnológico português.
- Silva, R. B. (Julho de 1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *SILVA*, pp. 149-178, Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/807>.
- Silva, V. P. (2020). Impacto do estilo de liderança na motivação em colaboradores na área de logística .
- Tempelaar, D., Rienties, B., Giesbers, B., & Loeff, S. S. (janeiro de 2012). How Cultural and Learning Style Differences Impact Students' Learning Preferences in Blended Learning. *Transcultural Blended Learning and Teaching in Postsecondary Education*, 30-51, IGI Global.
- Trigo, J. R., & Costa , J. A. (dezembro de 2008). Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000400005>, pp. 16 (61), 561-582. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000400005> .
- Vale, M. M. (Outubro de 2017). Comunicação e estilos de liderança : o impacto na percepção de apoio.
- Zelevnik, A. (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *JONA: The Journal of Nursing Administration*, , 11 (7), 25-31, DOI:10.1097/00005110-198107000-00005.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Questionário: Impacto do Estilo de Liderança na Motivação dos Colaboradores

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, no ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém sendo utilizado somente com esta finalidade.

Com o presente questionário, pretende-se analisar o impacto que a liderança tem na motivação e produtividade dos colaboradores. O questionário é anónimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Parte I – Dados demográficos.

Questionário: Impacto do Estilo de Liderança na Motivação dos Colaboradores

fedoryshena.angelina@gmail.com [Mudar de conta](#)

🔒 Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte I – Dados Demográficos

1. Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

2. Idade *

☐ Dos 18 - 25 anos

☐ Dos 26 - 35 anos

☐ Dos 36 - 45 anos

☐ Dos 46 - 55 anos

☐ Mais de 56 anos

3. Antiguidade na Empresa *

☐ Menos de 2 anos

☐ Entre 2 e 5 anos

☐ Entre 6 e 15 anos

☐ Mais de 15 anos

4. Habilitações Literárias *

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior

Parte II – Motivação

Para cada afirmação indique o seu grau de concordância, tendo por base a escala indicada (necessário uma resposta por cada linha):

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo, nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo Totalmente

Itens		1	2	3	4	5
1	Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias					
2	Considero que as avaliações periódicas me motivam					
3	Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
4	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação					
5	Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização					
6	Gostaria de ser avaliado no meu desempenho periodicamente					
7	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade					
8	Considero o meu trabalho monótono					
9	Sinto-me satisfeito com a minha remuneração					
10	No meu desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade					
11	Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho					
12	Sinto-me envolvido emocionalmente com a organização					

13	O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional					
14	Gosto de ser avaliado no desempenho das tarefas					
15	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função					
16	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar					
17	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão					
18	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas					
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um factor de motivação profissional					
20	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções					
21	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas					
22	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções					
23	Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização					
24	Identifico-me com a função que desempenho					
25	A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais					
26	Existe competitividade no meu grupo de trabalho					
27	Sinto-me motivado quando o trabalho é elogiado pelo meu superior					
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa					

Parte III – Liderança

Para cada afirmação, aplicando ao seu *líder*, indique o seu grau de concordância, tendo por base a escala indicada (necessário uma resposta por cada linha):

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequente, se não sempre

	Itens	0	1	2	3	4
1	Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços					
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas					
3	Não interfere nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios					
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados					
5	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes					
7	Está ausente quando necessitam dele					
8	Procura alternativas diferentes para solucionar problemas					
9	Fala de forma otimista sobre o futuro					
10	É um orgulho estar ao lado dele					
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12	Espera que as coisas corram mal para começar a agir					
13	Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado					
14	Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação					
15	Investe o seu tempo a ensinar e treinar					
16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas do desempenho são alcançadas					
17	Demonstra acreditar "não se mexe no que está certo"					
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo					
19	Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo					
20	Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ele agir					
21	Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros					
22	Concentra a sua total atenção em lidar com os erros, reclamações e falhas					
23	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões					
24	Mantém-se a par de todos os erros					
25	Demonstra um sentido de poder e confiança					

26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro					
27	Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados					
28	Evita tomar decisões					
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros					
30	Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos					
31	Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes					
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar atividades					
33	Demora a responder às questões urgentes					
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão					
35	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
36	Expressa confiança no alcance das metas					
37	É eficaz a atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios					
39	Faz com que os outros façam mais que o esperado					
40	É eficaz a representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores					
41	Trabalha com os outros de maneira satisfatória					
42	Eleva o desejo dos outros em obter o sucesso					
43	É eficaz a atender as necessidades da organização					
44	Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação					
45	Lidera um grupo eficiente					