



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Florbela Ribeiro Fonseca

A Motivação dos Líderes para a *Performance* da Empresa

A Motivação dos Líderes na *Performance* da Empresa

Florbela Ribeiro Fonseca

ISCAC | 2019

Coimbra, Junho de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Florbela Ribeiro Fonseca

A Motivação dos Líderes para a *Performance* da Empresa

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho e coorientação da Professora Maria do Castelo Baptista Gouveia.

Coimbra, Junho de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Mahatma Gandhi, 1951

DEDICATÓRIA

À minha família,
Ao meu namorado,
Aos meus amigos,
As minhas verdadeiras fontes de motivação.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa o encerramento de mais um capítulo na minha vida académica e o alcance de mais um objetivo pretendido. É marcado por muito trabalho e dedicação, e por isso mesmo, reservo esta página para agradecer a todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse possível.

Gostaria de, primeiramente, deixar um enorme e sincero agradecimento ao Professor Wander Carvalho e à Professora Maria do Castelo que foram sempre incansáveis comigo. As orientações, o acompanhamento, o apoio e a motivação foram imprescindíveis para a prossecução deste meu objetivo. Sem eles, não estaria tao orgulhosa do resultado final.

Agradeço à Assis Business Partners, entidade onde me foi concedido um estágio profissional, por me ter proporcionado a entrada no mundo empresarial e ter despoletado interesse neste tema. Agradeço, também, por toda a disponibilidade e possibilidade de tornar esta investigação possível.

Às minhas amigas, pela amizade e pela motivação que sempre demonstraram para comigo.

À Joana que, por mais trabalho que pudesse ter, deixava tudo para me ajudar e orientar.

À minha família e ao meu namorado, porque sem o apoio incondicional deles tudo seria diferente. Foram, sem dúvida, essenciais para a conclusão desta etapa.

A todos aqueles que sempre estiveram presentes, acreditaram e ajudaram a concretizar este sonho, o meu sincero obrigada.

RESUMO

O objetivo do líder prende-se com o sucesso empresarial e uma das estratégias para alcançar esse sucesso deve-se à *performance* dos seus colaboradores. Com uma liderança direcionada para o respeito mútuo, para a boa comunicação, para o reconhecimento/valorização do esforço quotidiano, para o espírito entre equipas, os colaboradores sentem-se motivados e empenhados em partilhar a mesma visão que o líder, tornando-se mais produtivos e eficazes. Assim sendo, o líder, também tem motivação para incentivar e influenciar os seus membros organizacionais rumo ao sucesso. O tema central desta dissertação são estes três grandes conceitos: liderança, motivação e *performance* e a ligação entre eles.

Para alicerçar este trabalho, foi efetuada uma pesquisa descritiva com recolha de dados realizada por meio de um questionário. Recorrendo ao método Value-Based DEA, que estabelece uma ponte entre a *Data Envelopment Analysis* (DEA) e a Análise de Decisão Multicritério (*MCDA – Multicriteria Decision Analysis*), foram avaliados segundo um conjunto de fatores (*inputs* e *outputs*) extraídos dos questionários, os colaboradores e os líderes de acordo com os seus desempenhos em cada fator. Esta avaliação permitiu classificar os colaboradores e líderes, face aos *inputs* e *outputs* selecionados, relacionando também com o estilo de liderança adotado nas organizações e com os fatores motivacionais. Líderes com um estilo autocrático e democrático demonstraram maiores níveis de eficiência juntamente com os seus colaboradores. Este facto pode comprometer a obtenção de resultados organizacionais.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, *Performance*, Sucesso Empresarial.

ABSTRACT

A leader's goal orbits around business success and one of the strategies to achieve that same success is through employees' performance. With a leadership that stresses mutual respect, good communication, recognition/appreciation of employees' daily efforts, and teamwork, employees feel motivated and committed to share the same vision as the leader, becoming more productive and efficient. As such, the leader also has the motivation to encourage and influence his/hers organisational members towards success. The main theme of this dissertation are these three main concepts: leadership, motivation and performance and the connection between them.

With the purpose to enhance this piece of work, a descriptive research was carried out whereby the collection of data was obtained by means of a questionnaire. The data collected was then analysed using the value-based DEA method, which establishes a bridge between the Data Envelopment Analysis (DEA) and Multi-criteria Decision Analysis (MCDA). An evaluation was made following a set of factors (inputs and outputs) extracted from the questionnaires, where both employees and leaders were set apart based on their performance within each factor. This evaluation allowed for employees and leaders to be classified according to the inputs and outputs selected, along with the link to the leadership style adopted in organisations and their motivational approach. Leaders who portrayed an autocratic and democratic style were found to be linked to greater levels of efficiency along with their employees. This finding may compromise the collection of data at an organisational level.

Keywords: Leadership, Motivation, Performance, Business Success.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. LIDERANÇA	3
1.1 Conceito de Liderança.....	3
1.2 Origem e Evolução da Liderança	4
1.2.1 A abordagem da Liderança pelos Traços de Personalidade	5
1.3 Estilos de Liderança	6
1.3.1 Liderança Autocrática.....	6
1.3.2 Liderança Democrática	7
1.3.3 Liderança Liberal	7
1.4 Teorias sobre a Liderança	8
1.4.1 A escolha dos Padrões de Liderança.....	9
1.4.2 O Modelo de Liderança de Contingência de Fiedler	10
1.4.3 O Modelo de Liderança baseado no Caminho-Meta	12
1.4.4 O Modelo de Liderança de Hersey-Blanchard	13
1.5 O líder.....	16
1.5.1 Responsabilidades do Líder	16
1.5.2 Capacidades e Competências do Líder	17
1.5.3 Desafios para o líder	19
1.5.4 O Papel do Líder na Organização	19
CAPÍTULO 2. MOTIVAÇÃO.....	21
2.1 Conceito de Motivação	21
2.2 A evolução histórica da Motivação Humana	22
2.3 Teorias da Motivação	24
2.3.1 Teorias de Conteúdo	25

2.3.2	Teorias de Processo	34
2.4	Tipos de Motivação.....	39
2.4.1	Motivação Intrínseca.....	39
2.4.2	Motivação Extrínseca	40
2.5	Fatores Motivadores.....	41
2.6	A relação da Motivação com a Liderança.....	44
CAPÍTULO 3. <i>PERFORMANCE</i>		46
3.1	O Conceito de <i>Performance</i>	46
3.2	A Medição, Indicadores e Avaliação da <i>Performance</i>	47
3.3	A relação da <i>Performance</i> com a Liderança	49
3.4	A Relação da <i>Performance</i> com a Motivação.....	50
CAPÍTULO 4. LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E <i>PERFORMANCE</i>		54
4.1	Objetivos da Investigação	54
4.2	Metodologia e Estudo do Caso	55
4.2.1	Value - Based DEA.....	57
4.3	Avaliação de Colaboradores e Líderes.....	62
4.3.1	Dados	62
4.3.2	Definição dos modelos.....	63
4.4	Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	65
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....		85
5.1	Conclusão.....	85
5.2	Limitações do Estudo Realizado.....	86
5.3	Propostas para Trabalhos Futuros	86
CAPÍTULO 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		88
CAPÍTULO 7. APÊNDICES		94
APÊNDICE 1.	Convite para participar no questionário	95

APÊNDICE 2. Apresentação do questionário	96
APÊNDICE 3. Questionário “Parte A – Dados Pessoais”.....	97
APÊNDICE 4. Questionário “Parte B – Questões Teóricas” para todos os membros organizacionais com a exclusão de líderes de empresas.....	99
APÊNDICE 5. Questionário “Parte B – Questões Teóricas” para líderes de empresas	101
APÊNDICE 6. Questionário “Parte C – Questões Práticas” para todos os membros organizacionais com a exclusão de líderes de empresas.....	103
APÊNDICE 7. Questionário “Parte C – Questões Práticas” para líderes de empresas	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. - Estilos de Liderança vs Fases de Maturidade dos Subordinados	14
Tabela 2.1. - Teorias da Motivação: Conteúdo e Processo.....	25
Tabela 2.2. - Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer	28
Tabela 2.3. - Teoria de Herzberg (Fatores Higiênicos vs Fatores Motivadores).....	30
Tabela 2.4. - Teoria X vs Teoria Y	32
Tabela 5.1. - Características Demográficas	62
Tabela 5.2. - Fatores do modelo dos colaboradores.....	64
Tabela 5.3. - Fatores do modelo dos líderes	64
Tabela 5.4. - Estatística descritiva dos fatores	65
Tabela 5.5. - Desempenhos das DMUs na escala original e na escala de valor do modelo colaboradores e do modelo colaboradores.....	72
Tabela 5.6. - Desempenhos das DMUs na escala original e na escala de valor do modelo colaboradores e do modelo líderes.....	75
Tabela 5.7. - Pontuação de eficiência, pesos, folgas e DMUs de referência obtidos pelo método Value-Based DEA (Modelo colaboradores)	76
Tabela 5.8. - Pontuação de eficiência, pesos, folgas e DMUs de referência obtidos pelo método Value-Based DEA (Modelo líderes).....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. - Continuum de padrões de Liderança (Tannenbaum e Schmidt).....	9
Figura 1.2. - Modelo de Liderança de Fiedler	11
Figura 1.3. - A Teoria "Caminho-Meta"	13
Figura 1.4. - Modelo de liderança de Hersey e Blanchard	15
Figura 2.1. - Pirâmide das necessidades de Maslow	26
Figura 2.2. - Relação entre quatro teorias da motivação	31
Figura 2.3. - Os três fatores determinantes da motivação para produzir	35

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

DEA - *Data Envelopment Analysis*

DMU - *Decision Making Unit*

Et al – *Et aliae* (e outros – para pessoas)

MCDA - *Multicriteria Decision Analysis*

INTRODUÇÃO

Diariamente deparamo-nos com o avanço da tecnologia, vivemos em constantes mudanças e o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo. O fator humano torna-se diferenciativo para as empresas, se for devidamente explorado e motivado. É neste sentido que surge a necessidade de abordar a problemática da liderança, da motivação e da *performance* profissional, que têm sido amplamente estudadas, face à sua influência no líder, no colaborador e conseqüentemente na organização. Assim, o presente estudo surge com o intuito de conciliar a perspectiva do líder, do colaborador e a da organização, partindo da premissa de que colaboradores satisfeitos e com um bom desempenho contribuem para uma maior produtividade da organização.

Colaboradores motivados, conseguem atingir melhores resultados, desde que estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível. O grau de motivação dos colaboradores está intimamente ligado ao clima organizacional, envolvendo sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado através da boa e rápida execução das tarefas diárias a que são submetidos. Uma boa liderança é o ponto de partida para o bom desempenho dos colaboradores e o bom desempenho dos colaboradores desencadeia o sucesso empresarial, que é o grande objetivo de um líder. Estando um líder motivado, motivará também os seus colaboradores e o desempenho dos mesmos aumentará, indo ao encontro aos objetivos pretendidos e estabelecidos da organização.

Conclui-se então que o objetivo deste trabalho é investigar como é que a motivação por parte de um líder influencia os colaboradores e a sua *performance* para com a organização, considerando que a liderança no contexto organizacional tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante no que diz respeito à eficácia e eficiência dos colaboradores, visto que ao gerir uma organização há que levar em conta, a motivação dos colaboradores que fazem parte dela.

Desta forma, no primeiro capítulo é feita uma revisão de literatura referente ao tema da liderança, onde consta o próprio conceito, a sua origem e evolução, os estilos e teorias inerentes, e as responsabilidades, capacidades e competências de um líder. Os desafios do líder e o seu papel na organização são os subcapítulos que encerram este capítulo.

No segundo capítulo, capítulo que aborda o tema da motivação, é evidenciado o conceito de motivação e a sua evolução histórica, de acordo com a mesma ordem do capítulo anterior. Neste capítulo estão presentes as teorias da motivação, os tipos de motivação e os fatores motivadores tanto para os colaboradores como para os líderes. Encerramos o capítulo com a explicação da relação existente entre a motivação e a liderança.

O terceiro capítulo é referente ao tema da *performance*. Abordamos o seu conceito, a medição, indicadores e avaliação da *performance* e relacionamos a *performance* com os capítulos anteriores: a liderança e a motivação.

Com a revisão de literatura efetuada, passamos para o quarto capítulo que é a junção dos três temas: liderança, motivação e *performance*. Este capítulo consiste numa análise metodológica, baseada numa análise DEA, que contou com uma amostra de 100 inquiridos (colaboradores e líderes) para a realização da presente investigação. Os resultados obtidos foram devidamente apresentados, analisados e discutidos.

O quinto e último capítulo prende-se com a conclusão do trabalho, as limitações inerentes ao mesmo e propostas para trabalhos futuros. Em suma, a pertinência deste trabalho de projeto prende-se com a necessidade dos líderes perceberem o impacto que os seus comportamentos tem na motivação e na *performance* dos colaboradores e, por sua vez, no sucesso organizacional.

CAPÍTULO 1. LIDERANÇA

O grande desafio da gestão é conduzir os membros organizacionais na direção dos objetivos previamente definidos. O sucesso do líder mede-se, fundamentalmente, pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir níveis de desempenho elevados, não descurando os recursos.

Assim sendo, neste capítulo, iremos abordar um dos temas chave para a perceção de todo o trabalho. Serão apresentados os conceitos de liderança, assim como a sua origem, evolução e teorias da mesma. Definir-se-á também o líder através das suas responsabilidade, capacidades, competências, desafios organizacionais e entender-se-á o seu papel fulcral dentro da organização.

1.1 Conceito de Liderança

A palavra Liderança deriva do Germânico *Laithjan* que significa chefiar. É a capacidade de influenciar, conduzir e encorajar, através de ações, um conjunto de indivíduos a moverem-se em direção a uma meta e/ou um objetivo comum. Segundo Stogdill (1974 citado por Yukl, 2013), “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”, ou seja, o autor afirma que há quase tantas definições de liderança como pessoas que tentaram definir o conceito.

Yukl (1999, citado por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007) apresenta-nos uma definição complexa: a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros.

Já para Teixeira (2013), a liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar uma assembleia a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.

Segundo Maximiano (2000), a explicação mais simples para este conceito é a de que um indivíduo torna-se líder quando consegue conduzir as ações das pessoas ou influenciar o comportamento das mesmas.

Vários autores definem liderança, de maneira diferente e consoante os seus pontos de vista, mas existem dois elementos que são comuns a todas as definições dadas e possíveis.

Segundo Cecília Bergamini (1994), especialista em motivação e liderança, o primeiro elemento consiste pelo facto de se tratar de um fenómeno de grupo, envolvendo duas ou mais pessoas, e o segundo por envolver um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana por parte dos líderes sobre os seus liderados. A mesma autora defende ainda a ideia de que o processo de liderança não depende inteiramente do líder, embora seja este que, geralmente, inicia as suas ações. Os liderados devem ser sensíveis ao mesmo e levá-lo em consideração no que diz respeito às suas ideias e programas.

De uma forma generalista podemos definir liderança como o processo de influenciar os comportamentos ou ações de indivíduos, com vista ao cumprimento de objetivos e metas de interesse comum, tendo por base uma visão do futuro que está alicerçada num conjunto coerente de ideias e princípios (Lacombe & Heilborn, 2008). Os autores Lacombe & Heilborn (2008) definem o líder como o indivíduo que desempenha a liderança, sendo capaz de alcançar os objetivos através dos seus liderados, mas para tal, age de maneira diferente perante os vários tipos de liderados e diferentes ocasiões. O líder ordena, comanda, persuade, motiva, compartilha problemas e ações, mas também delega e cobra resultados, muda a forma de agir de acordo com os tipos de liderados e com as necessidades de cada momento, visando alcançar os objetivos da empresa.

A liderança assume um papel crucial na vida da organização e é considerada um dos fatores-chave para o seu sucesso.

1.2 Origem e Evolução da Liderança

O conceito de liderança é uma história sem fim, que já se fala há milhares de anos, acabando por surgir na década de 1930 como tema de pesquisa fora do campo da Filosofia e da História.

Inicialmente começou-se a considerar os traços físicos como possíveis traços de personalidade de um líder, ou seja, começou-se a considerar determinados traços como um processo de realização, espírito de iniciativa ou habilidade nas relações interpessoais (Cardoso, L. 2008). Estes primeiros estudos foram atribuídos aos líderes naturais, partindo do pressuposto de que os grandes homens, com características inatas, assumiam, naturalmente, posições de liderança. Contudo, nas pesquisas realizadas, os resultados

foram pouco consistentes no que se refere à relação entre os traços de anatomia e a eficácia de liderança (Rego,1998).

De acordo com outro grupo de autores, nos estudos sobre a liderança que foram realizados até à Segunda Guerra Mundial, a ideia que prevalecia era a de que quem possuísse certos traços de personalidade, tornava-se mais apto para o exercício eficaz da liderança. Os traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência; a criatividade; a influência verbal; a autoestima; a estabilidade emocional; a energia, a intuição penetrante; a capacidade de persuasão (Rego,1998).

Após décadas de estudos, e, obtendo mais de 350 definições de liderança, é natural que, hoje em dia, os investigadores estejam mais próximos de compreender como ocorre a liderança e quem lidera. A liderança foi, e sempre será, um tema na ordem do dia das organizações e talvez seja a área menos compreendida do comportamento organizacional.

1.2.1 A abordagem da Liderança pelos Traços de Personalidade

Na presente secção iremos abordar os traços de personalidade para se compreender melhor o pensamento da época passada.

A personalidade é o que faz de nós pessoas únicas, diferentes de todas as outras. Os traços de personalidade são um conjunto de traços psicológicos, com características individuais, unindo tendências e costumes que nascem connosco e experiências que adquirimos ao longo da vida.

O ponto de vista da ligação da liderança com os traços de personalidade fundamenta a ideia generalizada de que se nasceria líder, ou seja, que o líder seria possuidor de um conjunto de qualidades inatas que seriam o fundamento do seu carisma (Rosa, 1994). Segundo a proposta de Bergamini (1994), o líder deve apresentar qualidades pessoais, nascendo já com as mesmas e não conseguindo, posteriormente, reproduzi-las através do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Ambição e energia, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência, a flexibilidade e os conhecimentos relevantes para o trabalho são algumas das qualidades pessoais que Robbins, Judge & Sobral (2010) destacam, apesar de cada autor defender os seus ideais para os traços de personalidade de um líder.

Com a evolução dos estudos sobre a liderança, conclui-se que: apesar dos líderes terem determinados traços de personalidade, não há uma garantia de que pessoas com os

mesmos traços se tornem líderes; não se consegue reunir um conjunto de traços de personalidade inerentes a todos os líderes e, também, não se consegue provar que os líderes possuem traços de personalidade distintos das outras pessoas (Maximiano, 2000). Assim, com o passar do tempo esta teoria foi apresentando falhas e por isso, acabou por perder a sua importância, mas mesmo assim, é através desta teoria que há a discussão da influência do perfil do líder no desempenho da organização.

1.3 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança são a forma como os líderes se comportam e controlam o comportamento dos seus liderados sendo que se diferenciam tendo em conta as características individuais e a cultura das pessoas e da organização.

Segundo Maximiano (2000) "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados". Estes três estilos fundamentais diferenciam-se pelas características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados.

Dos estilos já mencionados, o ideal será aquele em que o líder, com bom senso e competência, saberá utilizar os diversos e diferentes estilos para as situações mais adequadas. Na verdade, vários autores dizem que um líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação em questão, com a tarefa a ser executada e com as pessoas em geral. Robbins et al. (2010) complementam ainda afirmando que os líderes eficazes não utilizam um único estilo, eles ajustam o seu estilo a cada situação.

1.3.1 Liderança Autocrática

O estilo de liderança autocrática está ligado a um líder centralizador, que fixa as diretrizes, toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando que o grupo participe demasiado. É também este líder que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha.

O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. As

consequências dessa liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade, criatividade, iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade de grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados.

Esta liderança enfatiza somente o líder e assim sendo, os subordinados que o temem, na sua ausência, reduzem o seu rendimento e tendem a indisciplinar-se. O trabalho só se desenvolve com a presença física do mesmo.

1.3.2 Liderança Democrática

No estilo de liderança democrática ou estilo de liderança participativa, o líder envolve os seus subordinados nos processos decisivos, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de ensinamento dos seus subordinados.

Neste caso, o líder estimula e orienta o debate sobre os objetivos e determina as decisões a serem tomadas. Quem decide é o grupo e não somente o líder. O grupo debate as tarefas e o líder aconselha e orienta para que o grupo decida havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. Cada membro do grupo decide com quem vai trabalhar e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas.

Este tipo de liderança é voltado para as pessoas e promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro.

Um líder extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e, surpreendentemente, melhor qualidade, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento pessoal.

1.3.3 Liderança Liberal

O líder de estilo liberal é também conhecido por líder de estilo “laissez-faire”. Esta expressão, entre outras, “laissezfaire”, “laissezaller”, “laissezpasser”, significam literalmente “deixar fazer”, “deixar ir”, “deixar passar”.

O líder liberal procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. Tem total liberdade para definir

objetivos, tomar decisões e dividir tarefas. O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado para intervir. Não impõe regras, não se impõe ao grupo e, conseqüentemente, não é respeitado. Os liderados com o excesso de liberdade apresentam, por vezes, índices de abandono do grupo, pois não esperam nada de um líder com esta passividade.

O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saem bem, nem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho. Apresentam fortes sinais de individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito pelo líder. O líder é ignorado pelo grupo percebendo-se que a liderança liberal enfatiza somente o mesmo.

Dos três estilos, este é considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

1.4 Teorias sobre a Liderança

A teoria das relações humanas começa a observar o papel do líder na forma como influencia os seus colaboradores, tendo em consideração a parte comportamental, sendo que na prática, a liderança observa emoções e situações que podem elevar à organização e à coesão do grupo.

Após o estudo sobre os vários estilos de liderança e como os demais influenciam os colaboradores dentro da organização, é necessário perceber qual o melhor estilo a adotar face à exigência da situação. Desta tática de combinação entre os tipos de situações com os estilos de liderança, surge o conceito de liderança situacional.

Este conceito promove o estilo do líder ajustado à situação e cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder que influencia, também, o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

As teorias situacionais procuram compreender de que forma as variáveis situacionais ou fatores ambientais condicionam e influenciam a eficácia da liderança. Para tal, mencionamos três teorias situacionais da liderança:

- A escolha dos Padrões de Liderança;
- O Modelo de Liderança de Contingência de Fiedler;
- O Modelo de Liderança baseado no Caminho-Meta;

- O Modelo de Liderança Situacional de Hersey-Blanchard.

1.4.1 A escolha dos Padrões de Liderança

A abordagem ao estudo dos padrões da liderança, proposta por Tannenbaum e Schmidt (1973), traduz-se na representação de uma escala a que chamaram *Continuum de padrões de liderança*, uma espécie de “régua”, uma ferramenta com a combinação entre a autoridade do líder e a liberdade dos subordinados que pode ser utilizada para escolher um perfil de liderança. Os autores sugerem um conjunto alargado de comportamentos de liderança que o líder tem a possibilidade de escolher na relação com os seus subordinados. Para cada comportamento do líder existe um grau de autoridade utilizado por parte do mesmo e um grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

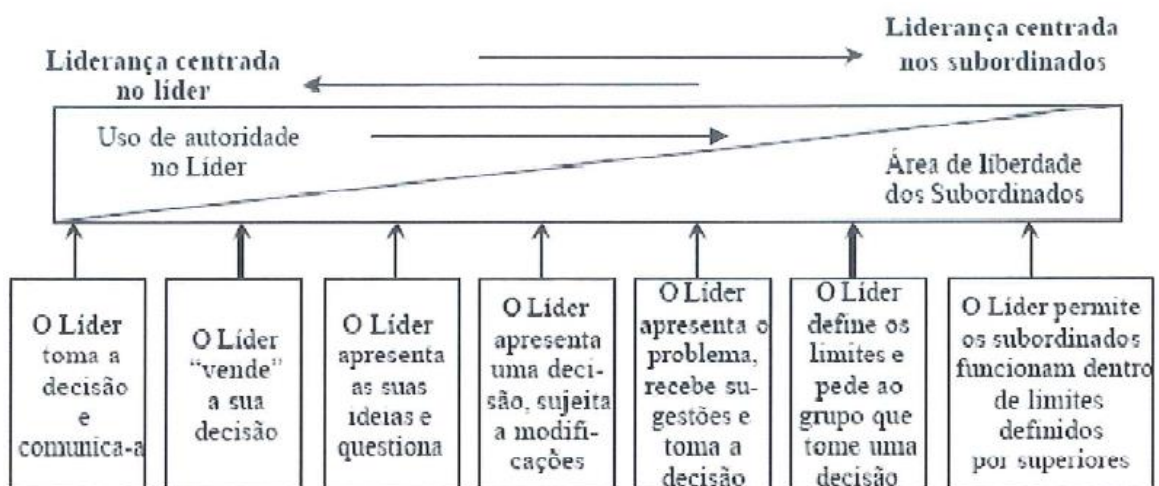


Figura 1.1. - Continuum de padrões de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Através da figura apresentada conseguimos compreender que, do lado esquerdo, o comportamento adotado refere-se a um líder que dá uma reduzida liberdade de ação aos seus subordinados aplicando um nível elevado de autoridade (nível 1), por outro lado, e, seguindo a mesma estratégia, do lado direito, o comportamento traduz-se na relevância que um líder apresenta no controlo reduzido sobre os seus subordinados, concedendo-lhes muita liberdade (nível 7). Logicamente que estes dois tipos de comportamentos de liderança são extremos, mas não absolutos por isso, é ao longo do *Continuum* de liderança, com graus intermédios de autoridade e liberdade que a maior parte dos comportamentos de liderança se situam. Na prática, um bom líder adota mais do que um desses estilos apresentados, mas para escolher efetivamente o comportamento de liderança mais

adequado terá que ter em conta quem é o líder, quem são os subordinados e a situação com que se depara. Segundo Tannenbaum e Schmidt (1973), o líder deve escolher os padrões de liderança mais apropriados tendo por base estas forças fundamentais. Maximiano (2000) e Teixeira (2013), mencionam ainda que em concordância com os autores Tannenbaum e Schmidt, a maneira como os líderes se comportam é influenciada principalmente pela sua formação, valores, experiência e conhecimento. Quando valorizam a iniciativa e a liberdade, tendem a dar prioridade aos comportamentos democráticos; os subordinados influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança pois, na presença de maior participação e liberdade de escolha atribuída pelo líder, os subordinados apresentam características como o desejo e a aptidão para assumir responsabilidades e tomar decisões, experiência para resolver problemas eficientemente, capacidade de identificar os objetivos da organização, expectativa de participar e necessidade de independência. A estrutura e o clima da organização, a tecnologia e natureza das tarefas, a dimensão, o grupo de trabalho e a pressão do tempo são características da situação, ou contexto, dentro dos quais os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

Tannenbaum e Schmidt reforçam ainda a ideia de que o líder pode avançar para um estilo de liderança mais participativo, mediante o compromisso, as responsabilidades e o comportamento dos seus subordinados. Se estas condições se verificarem pela positiva, o líder não tende a adotar um estilo autocrático (Teixeira, 2013).

1.4.2 O Modelo de Liderança de Contingência de Fiedler

O modelo da Contingência de Fiedler, desenvolvido por Fred Fiedler como a teoria que teve mais aceitação, parte da ideia de que não existe nenhum estilo de liderança único e/ou melhor que seja válido para toda e qualquer situação pois, uma pessoa não se torna líder apenas pelos seus atributos de personalidade, mas sim pela coexistência de variados fatores situacionais e pela relação entre o líder e os seus subordinados (Teixeira, 2013).

Fiedler procura relacionar os estilos de liderança voltados para as tarefas e os estilos de liderança voltados para as relações humanas com as três dimensões contingenciais identificadas nos seus estudos que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança. São elas: o poder de posição, a estrutura da tarefa e as relações entre líder e liderados. Segundo Rosa (1994), o poder de posição do líder, ou poder legítimo, refere-

se ao grau de autoridade formal atribuído ao líder e ao grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder (legítimo, recompensa, punição). A medida utilizada para esta variável é o nível do poder da posição, se é forte ou fraco. Quanto à estrutura da tarefa, Rosa (1994) refere-se à complexidade da tarefa, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (num extremo) e vago e indefinível (noutro extremo). A eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança sendo que a medida utilizada para este aspeto é uma estrutura da tarefa elevada ou reduzida. O mesmo autor menciona ainda que a relação entre líder e membros “consiste no grau de confiança e aceitação mútua entre o líder e os membros do grupo.” A medida utilizada para a relação entre líder-liderado pode ser considerada boa ou má.

Fiedler resumiu todas estas 5 variantes num quadro, onde são apresentadas 8 situações de maior ou menor grau de favorabilidade.

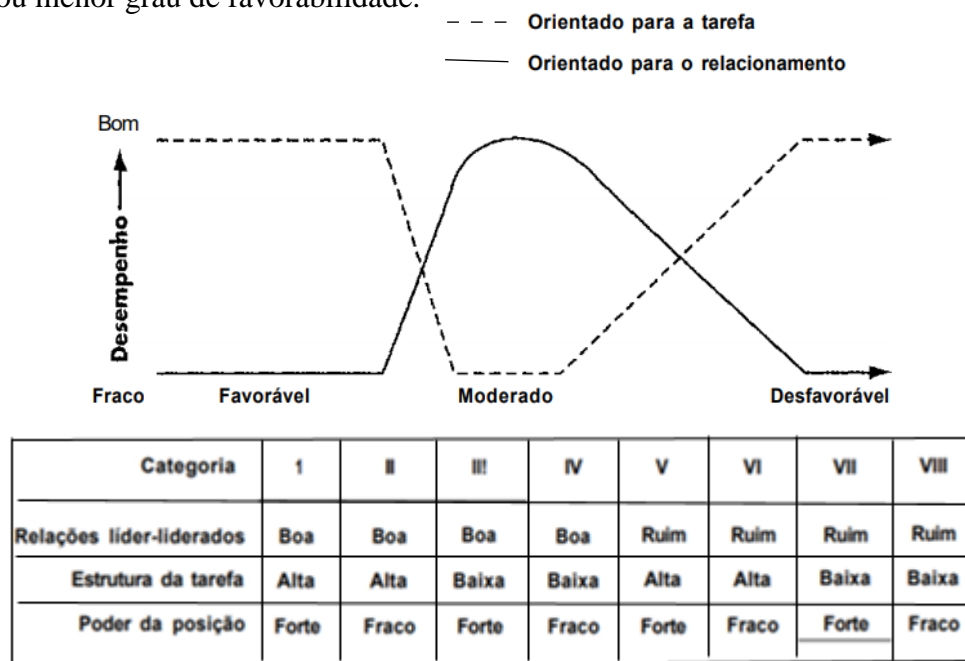


Figura 1.2. - Modelo de Liderança de Fiedler

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Observando o modelo podemos perceber que o líder tem a influência máxima na situação 1, e tem a influência mínima na situação 8. Segundo Teixeira (2013), os resultados de Fiedler conduziram às seguintes conclusões: em situações muito desfavoráveis ou muito favoráveis, o líder é mais eficaz adotando uma liderança direcionada para as tarefas; em situações nem muito ou pouco favoráveis, ou seja, situações intermédias, o líder é mais

eficaz adotando uma liderança direcionada para as relações humanas, ou seja, para as pessoas.

Embora estejamos perante uma teoria muito popular, na realidade Fiedler não admitia que um líder adotasse mais do que um estilo para determinada situação. Neste modelo não existe essa flexibilidade e daí esta ser a maior crítica ao modelo apresentado pois, hoje em dia, sabemos que um bom líder, apesar de possuir características intrínsecas e possuir um determinado estilo de liderança predominante, é capaz de se adaptar a diversas situações e mudar de estilo, sempre que necessário.

1.4.3 O Modelo de Liderança baseado no Caminho-Meta

A teoria do caminho-meta, ou caminho-objetivo/teoria voltada para os objetivos, desenvolvida por Robert House, considera que “o desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder que lhes assegure, e ajude a atingir, recompensas desejadas como consequência da realização dos objetivos da organização. Passa pela clarificação, por parte do líder, do comportamento que deve ser acionado para ganhar aquelas recompensas (Teixeira, 2013)”. De uma maneira geral podemos dizer que o líder deve motivar os seus liderados estimulando as suas expectativas positivas tanto a nível de objetivos organizacionais como de recompensas pessoais. Também os subordinados precisam de estar confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os guiam, rumo à obtenção de determinados objetivos, são os mais adequados.

House sugere que o líder, para alcançar o sucesso organizacional, deve ser capaz de adotar cada um dos comportamentos de acordo com a situação encontrada, tendo o autor identificado quatro comportamentos: diretivo, apoiante, participativo e orientador.

A natureza da situação a que o líder está sujeito depende de dois grupos de fatores:

- As características do ambiente (de tarefa), que está relacionado com o tipo de trabalho a efetuar, o grupo de trabalho com que se trabalha e o sistema formal de autoridade, influenciando o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação;
- As características dos subordinados, que estão relacionadas com a experiência, com a aptidão dos mesmos e com o grau de controlo necessário, influenciando a satisfação dos trabalhadores no trabalho e na aceitação do líder.

Esta teoria tem um desempenho mais eficaz por parte dos subordinados, se o líder conseguir atribuir-lhes tarefas, estabelecer recompensas adequadas relacionadas com os seus níveis de desempenho, ajudar a trabalhar com eficácia e proporcionar-lhes formações, pois desta forma consegue aumentar os níveis de motivação e satisfação no trabalho, clarificando os objetivos e o caminho para os atingir, como sugere a seguinte figura (Teixeira, 2013).

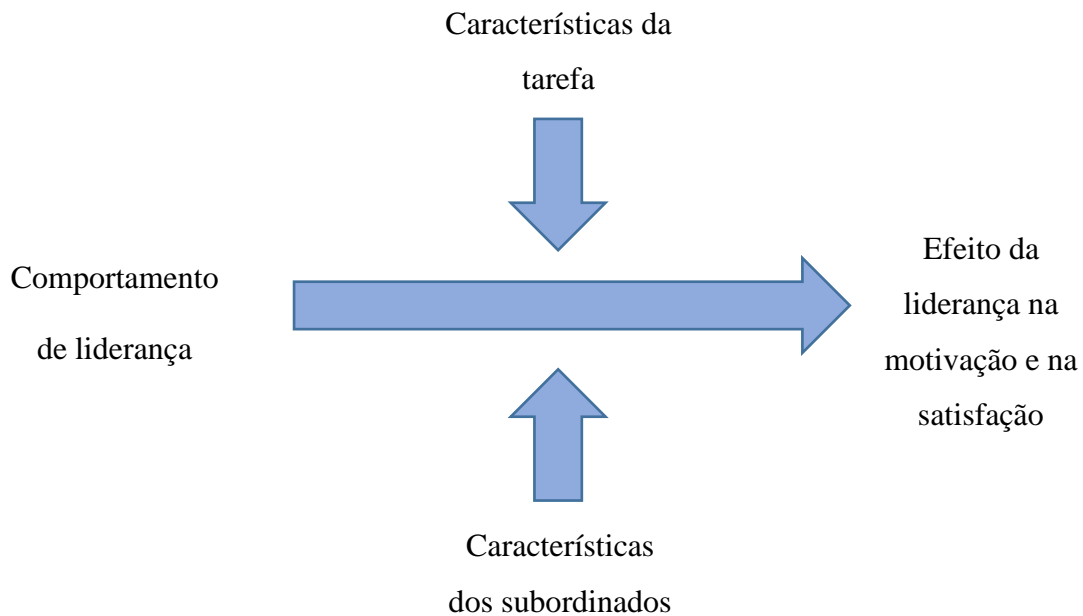


Figura 1.3. - A Teoria "Caminho-Meta"

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

1.4.4 O Modelo de Liderança de Hersey-Blanchard

Hersey e Blanchard desenvolveram este modelo de liderança situacional que tem chamado a atenção de muitos líderes e, tanto nos grandes como nos pequenos negócios, os mesmos estão a adotar este modelo e aprovam, entusiasticamente, o seu valor (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006).

Os autores deste modelo, para além das dimensões tradicionais (dimensões orientadas para as pessoas/comportamentos de relação ou de relacionamento e dimensões orientadas para a produção/comportamento de tarefa) introduziram uma terceira dimensão: a maturidade dos subordinados, ou seja, a capacidade e a disposição das pessoas para assumirem responsabilidades, para dirigirem o seu próprio comportamento (Rocha, 2007).

Hersey e Blanchard defendem a ideia de que um líder eficaz é aquele que consegue diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos subordinados, para além de adotar o estilo de liderança que mais se apropria. A teoria baseia-se na relação ou combinação estabelecida entre os seguintes elementos (Teixeira, 2013):

- Grau do comportamento orientado para as tarefas apresentado pelo líder (supervisão enfatizando os trabalhos a serem produzidos);
- Grau de comportamento relacional (consideração pelas pessoas e apoio emocional);
- Nível de maturidade dos subordinados.

Segundo Maximiano (2000), quanto mais maduro é o subordinado, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa deve ser a orientação para o relacionamento, mas, se pelo contrário o subordinado for imaturo, deve ser controlado por meio de uma “forte” autoridade sem dar relevância ao relacionamento.

Assim sendo, são propostos quatro estilos de liderança que correspondem a quatro fases de maturidade dos subordinados, representados na Tabela 1.1.:

Tabela 1.1. - Estilos de Liderança vs Fases de Maturidade dos Subordinados

Estilos de Liderança	Fases de Maturidade
Comando: Elevada orientação para tarefas mas reduzida orientação para o comportamento relacional; o líder define funções e orienta os subordinados para como, quando e onde devem executá-las; o líder enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	M ₁ : Os subordinados não estão preparados nem tem desejos de tomar decisões; não são nem autoconfiantes nem competentes.
Orientação: Elevada orientação para as tarefas e para as pessoas; o líder assume um comportamento diretivo, mas apoiante.	M ₂ : Os subordinados ainda não são capazes, mas pretendem fazer corretamente as tarefas; estão motivados embora lhes falte as capacidades necessárias.

<p>Apoio: reduzida orientação para as tarefas, mas elevada orientação para as pessoas; o líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.</p>	<p>M₃: Os subordinados são capazes, mas não se encontram suficientemente motivadas para fazer o que o líder pretende.</p>
<p>Delegação: Reduzida orientação para as tarefas e para as pessoas; a orientação e o apoio do líder é reduzido por considerarem-se desnecessários.</p>	<p>M₄: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que o líder lhes solicita.</p>

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Face à explicação da tabela seguinte, conseguimos apurar a figura que retrata a liderança de Hersey e Blanchard. (figura 1.4.):

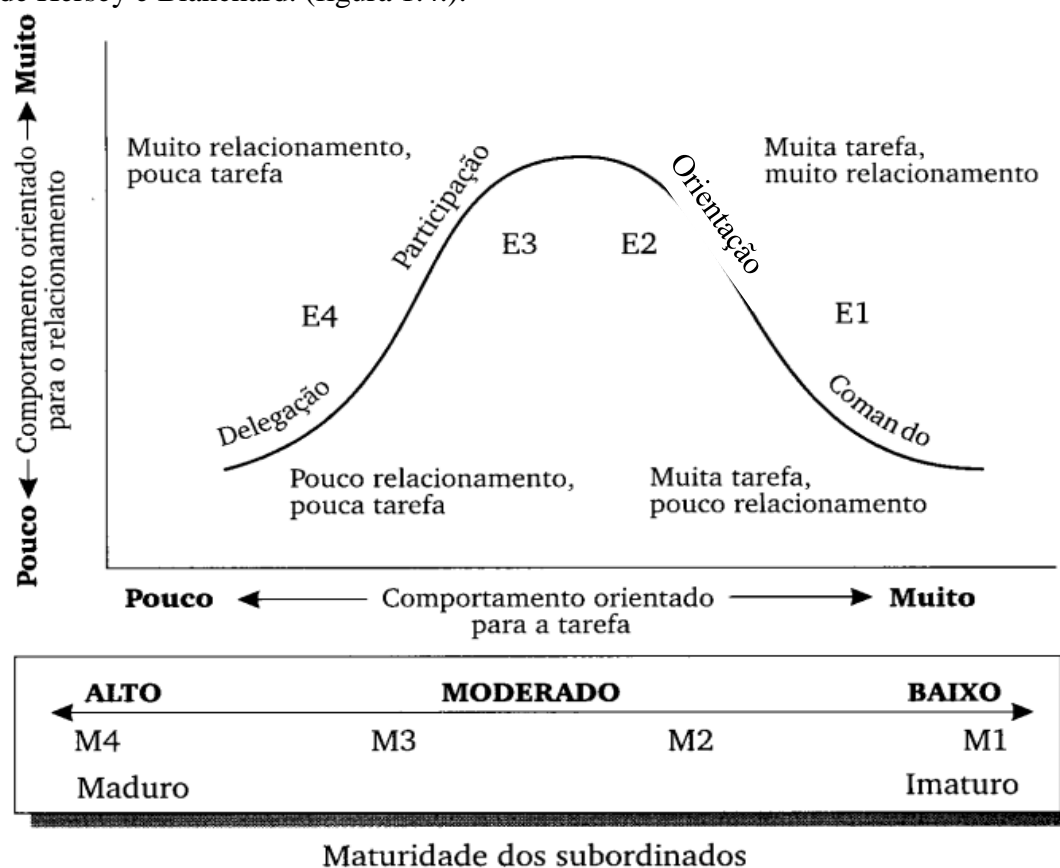


Figura 1.4. - Modelo de liderança de Hersey e Blanchard

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Em síntese, à medida que os subordinados vão aumentando os níveis de maturidade, o líder não só reduz o controlo sobre as atividades como também diminui o grau de comportamento de relação.

Não existe uma forma ótima de liderar e os líderes bem-sucedidos são aqueles que são capazes de adaptar o seu comportamento às situações e, em especial, aos colaboradores, tornando-se prioritário realizar, primeiramente, um diagnóstico e, só depois, adotar um estilo de liderança suficientemente flexível (Rocha, 2007), o que contribuirá não só para ajudar a amadurecer os colaboradores, como para os motivar.

Um líder que “queira desenvolver os seus subordinados, aumentar a sua confiança e ajudá-los a melhor executarem o seu trabalho terá de mudar frequentemente o seu estilo” (Teixeira, 2013).

1.5 O líder

O líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo (Lacombe & Heilborn, 2008). Este responsável, para além de defender os valores que representam a vontade coletiva, tem também uma panóplia de funções defendidas por vários autores. Uns mencionam que o líder cria o espírito de equipa, promove a dedicação dos subordinados, a lealdade à organização e aos seus valores, outros afirmam que estabelece objetivos, motiva os subordinados, serve de exemplo para os outros, representa externamente a equipa ou fornece, até mesmo, diretrizes para o que deve ser feito, faz com que as pessoas cooperem e fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

1.5.1 Responsabilidades do Líder

São muitas as funções e as responsabilidades de um líder, mas há quatro responsabilidades básicas que um líder não pode menosprezar (Lacombe & Heilborn, 2008):

- Desenvolver uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização - o líder bem-sucedido vê um quadro ainda não atualizado, vê coisas ainda não concretizadas, mas sabe que estarão lá no futuro. O líder faz com que os membros organizacionais entendam que o objetivo se deve cumprir como

organizacional, “nascido” dos desejos de todos e não como um objetivo apenas do líder;

- Comunicar a nova visão - o líder deve comunicar, passando a mensagem para todos de maneira a que entendam o propósito comum a ser alcançado e se motivem para tal;
- Confiar por meio do posicionamento – o líder deve mostrar coerência, energia, coragem e honestidade para que os subordinados confiem nele e saibam qual a posição do líder em relação à organização;
- Aprendizagem perpétua – a aprendizagem constante é a fonte de energia que mantém a liderança acesa para além de estimular, também, os subordinados a esta sabedoria contínua.

Estas são algumas responsabilidades básicas e clássicas que um líder deve ter para que consiga alcançar o sucesso desejado, apesar de se saber que estas responsabilidades não se desenvolvem de imediato, pois exigem perseverança e pequenos progressos de dia para dia.

1.5.2 Capacidades e Competências do Líder

Vários autores apontaram algumas das principais capacidades que o líder deve ter para conseguir mobilizar e inspirar os recursos humanos a seguirem as suas ideias.

A comunicação é o alicerce da liderança, estabelecendo uma ligação de confiança e respeito entre ambas as partes, uma vez que o requisito básico para um líder é a sua capacidade de transmitir uma mensagem de modo a inspirar, persuadir ou motivar os seus liderados (Maximiano, 2000).

O *feedback* é também importante para melhorar o desempenho dos membros organizacionais, pois desta forma conseguem perceber se executaram corretamente o seu trabalho e se é necessário modificar comportamentos, tendo como finalidade remover as fontes de falhas e repetir as fontes de bom desempenho (Rego & Cunha, 2009).

O líder deve ser uma pessoa confiante, pois nenhum líder, ou um candidato a tal, inspira mais confiança nos seus liderados do que ele mesmo deposita em si e o demonstra (Lacombe & Heilborn, 2008).

A humildade é outra qualidade fundamental, pois, apesar dos líderes não terem por hábito demonstrar as suas dúvidas perante os colaboradores, esta qualidade melhora as relações com os colaboradores e fomenta o espírito de aprendizagem do líder (Rego & Cunha, 2009).

Maximiano (2000) acrescenta ainda que, “um líder deve ser aberto e extrovertido, inquisitivo, sensível, pragmático, resoluto, crítico, experiente, tolerante com erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, afável e dotado de empatia, livre de considerações de prestígios, corajoso, impassível, flexível e disposto a estimular o desenvolvimento dos outros”.

Para além de todas estas capacidades, é fundamental também definir as competências que os líderes necessitam de desenvolver para que o seu padrão de comportamento seja mais eficaz junto dos seus liderados, contribuindo para o seu sucesso profissional e da própria organização.

Segundo Rego & Cunha (2009), as competências de liderança podem ser consideradas como competências técnicas, interpessoais e conceptuais. As competências técnicas incluem os conhecimentos e as capacidades para realizar e compreender as tarefas específicas da organização. As competências interpessoais agregam os conhecimentos relativos ao comportamento humano, os processos de grupo, a capacidade para compreender os motivos, as atitudes e os sentimentos das pessoas trabalhadoras. Um líder com estas competências consegue estabelecer relações positivas com os seus colaboradores. É verbalmente fluente, compreende os sentimentos e as emoções dos outros, sabe ouvir e identificar as oportunidades para abordar temas específicos com os outros. As competências conceptuais incorporam a capacidade analítica, a capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, o pensamento lógico, a intuição, o pensamento divergente, o raciocínio indutivo e dedutivo.

De acordo com algumas investigações recentes, tem-se realçado a importância da autenticidade na relação da liderança, comprovando que os líderes que agem de acordo com os seus valores fomentam uma maior positividade nos colaboradores.

1.5.3 Desafios para o líder

Após confronto com as capacidades e competências dos líderes, há a necessidade de saber quais são os desafios na liderança e quais os desafios enfrentados pelos próprios líderes dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), existem vários desafios encontrados pelos líderes, tais como:

- Conquistar os colaboradores para a concretização do trabalho;
- Melhorar o relacionamento interpessoal dentro da empresa, oferecendo condições favoráveis para a permanência de todos;
- Aumentar o nível de produtividade e lucratividade dentro da empresa, sem aumentar os custos;
- Preparar os colaboradores e a empresa, para um possível crescimento a longo prazo, mentalizando sempre todos os colaboradores para a necessidade do trabalho em equipa.

Chiavenato (2010) ainda menciona outros desafios da liderança:

- Compreensão da realidade, pois o líder deve compreender os desafios que o rodeiam perante a empresa, a equipa, o mercado e os clientes;
- Dar o devido reconhecimento às equipas, contribui para o comprometimento e a realização dos projetos e metas traçados. O segredo de uma equipa de sucesso é a periodicidade e a maneira como um líder concede *feedback* e comemora os resultados alcançados por todos;
- Assumir responsabilidade pelos resultados, sejam eles bons ou menos bons. Nos momentos de insucesso deve orientar a sua equipa sobre um novo plano de ação e verificar as lições a serem retiradas, nos momentos de sucesso, que deve enaltecer pelo somatório dos esforços coletivos.

1.5.4 O Papel do Líder na Organização

O líder desempenha um papel fundamental nas organizações e deve saber trabalhar com cada um dos seus subordinados, pois cada pessoa tem a sua personalidade, possui objetivos, desejos e motivações diferentes e o líder depende tanto dos seus esforços pessoais como do desempenho dos seus subordinados e da motivação dos mesmos. Como

tal, o líder precisa de ser interativo e comunicativo, capaz de compreender e lidar com problemas que envolvam motivação, trabalho em equipa, criatividade, mudança, etc.

Maximiano (2000) afirma que o papel da liderança na organização está muito ligado à necessidade de entender os mecanismos de influência entre líderes e liderados e em desenvolver capacidades de liderança, tornando-as mais eficazes nas tarefas que envolvem a direção de pessoas.

De acordo com Bergamini (1994), compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos líderes. Diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem de acordo com os seus objetivos. Hoje, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos e que o reconhecimento é, por exemplo, uma das “alavancas” para a motivação. As pessoas reagem favoravelmente ao reconhecimento do esforço, do talento, da dedicação e do compromisso por parte dos seus superiores, pois é um fator motivador, reforçando comportamentos e estimulando resultados inesperados dentro da organização.

Para além da motivação que deve estar assegurada, pelo líder, nos colaboradores, os líderes devem assegurar harmonia e um bom clima organizacional. Quando surgem eventuais desavenças, os líderes ajudam a processar o conflito. Os líderes são como treinadores, definem os papéis e fazem o que é necessário para ajudar os membros a melhorar o seu desempenho no trabalho (Robbins et al., 2010).

O líder deve ser, essencialmente, motivador dentro da sua organização e proporcionador de um clima de harmonia, pois os resultados são fortemente influenciados pelo mesmo. Não basta que o líder saiba comunicar, planejar, implementar, avaliar, é preciso que saiba também estimular, coordenar e controlar, entendendo as pessoas e as suas peculiaridades individuais e dos grupos.

CAPÍTULO 2. MOTIVAÇÃO

Para que o sucesso organizacional seja atingido, é necessário que a liderança exercida seja considerada eficaz. Com uma liderança eficaz, é natural que haja uma ligação à motivação, na medida em que diferentes práticas de liderança poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores.

Deste modo, neste capítulo iremos abordar o conceito de motivação, bem como a sua evolução histórica, as teorias e os tipos de motivação. Os fatores motivadores e a relação da motivação com a liderança também são subcapítulos relevantes para perceber melhor toda a dinâmica que envolve este tema.

2.1 Conceito de Motivação

Saber explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações, é a razão pela qual a motivação é tão estudada nas ciências sociais e concomitantemente na área organizacional e de gestão de recursos humanos.

O conceito de motivação deriva do latim *movere* que significa movimento; ação; mover e traduz a ideia de deslocação. Esta raiz etimológica explica a noção de dinâmica ou de ação que é a principal característica desta função, embora, esta etimologia, apesar de simples, dificilmente descreve um processo tão complexo como o da motivação (Rosa, 1994).

Robbins et al. (2010) definem a motivação como o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Koontz (1988, citado por Teixeira, 2013), a motivação é “toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes; e dizer que um líder motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada”.

Explicar a motivação não é fácil, pois existe uma grande variedade de pensamentos, abordagens e perspetivas inerentes e controversias a este conceito, que assumem um papel central no que diz respeito ao comportamento organizacional. Chiavenato (1999), por exemplo, argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser

amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Outros autores citam que a motivação está apenas dentro de cada um de nós, defendendo que a motivação é intrínseca e não podemos dizer que motivamos outros a isto ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.

Identificar e esclarecer o que motiva o ser humano é um mistério antigo. Alguns dos investigadores de maior relevância no estudo do comportamento humano, como por exemplo Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraão Maslow, esforçaram-se por compreender e explicar a razão pela qual os indivíduos agem de determinada forma. Deste modo, a motivação tem sido determinante na gestão de recursos humanos, sendo que é considerada como o comportamento manifestado pelos colaboradores ao longo da sua vida e através do esforço demonstrado nas tarefas do dia-a-dia. Sem motivação é difícil obter bons resultados, independentemente da atividade subjacente. Com este espírito motivador, os colaboradores realizam as tarefas, mas mais mobilizadas pelo prazer de fazer do que propriamente pela obrigação impingida pelo líder.

Segundo Ryan & Deci (2000) uma pessoa motivada é alguém que sente uma força, um estímulo na prossecução de um determinado fim, enquanto que uma pessoa desmotivada é alguém que não sente nenhum ímpeto ou inspiração para proceder. Subjacente a esta ideia, as organizações procuram constantemente adotar políticas organizacionais com o objetivo de aumentar a motivação dos seus colaboradores. Assim, da conjugação das duas ideias, os autores referem que a motivação é um fenómeno que varia de indivíduo para indivíduo, não apenas na quantidade, mas também no tipo de motivação, e não pode ser classificado como um fenómeno unitário.

Presentemente as organizações devem-se preocupar cada vez mais com a motivação de cada colaborador, pois, como vimos, a motivação está intimamente relacionada com a satisfação e a realização dos objetivos que contribuem para o sucesso empresarial. Para que este sucesso desejado seja alcançado, devem-se procurar soluções para melhorar a motivação de todos os membros organizacionais.

2.2 A evolução histórica da Motivação Humana

Ao contrário do que muitos pensam, a motivação chega-nos desde sempre. Se pensarmos na época da pré-história, a motivação do homem era descobrir para sobreviver e, por exemplo, elementos como o fogo surgem da postura motivadora e aventureira do homem

naqueles tempos. Mas, apesar da motivação estar presente nas nossas vidas, desde há muitos anos, os temas motivacionais só começaram a ser estudados quando as teorias se foram aprimorando e desenvolvendo até aos dias de hoje.

Existem duas abordagens filosóficas para a origem dos estudos sobre a motivação humana. A primeira abordagem é relativa ao estudo de Platão. Platão parte do princípio que o homem é um ser racional e que, assim sendo, seleciona os seus objetivos e caminhos, mas para Demócrito, em objeção à abordagem de Platão, a interpretação do mundo é mais uma questão biológica do que racional (Tadeucci, 2011 citado por Leitão, 2014).

A segunda abordagem sobre o tema surge, antes da Revolução Industrial, quando as grandes indústrias ocuparam o lugar das organizações artesanais e os processos de interação entre os colaboradores e os líderes foram substituídos por um relacionamento frio. Os colaboradores desempenhavam papéis de máquinas, realizavam trabalhos repetitivos, tinham uma remuneração baixa e viviam baseados no medo e em punições severas (Leitão, 2014).

Surgiu então, durante o início do século XX, a gestão denominada como científica, por parte de Frederik Winslow Taylor, engenheiro norte-americano, que no decorrer da sua carreira passou a chefe da equipa e gerente da ferramentaria. Taylor adotou a ideia de que o único fator motivador para os trabalhadores comuns era o fator monetário, desenvolvendo assim mais trabalho com vista a um maior lucro para os trabalhadores. Assim, os trabalhadores deveriam ser preparados para executarem as suas tarefas sendo recompensados pela sua produtividade (Silva & Reis, 2014).

Taylor propôs a divisão entre o planeamento e a execução da tarefa, repartindo tarefas complexas de tarefas simples, de maneira a otimizar o desempenho humano no trabalho. O planeamento e o controlo das tarefas deveriam ficar a cargo de uma elite racional, encarregada de estabelecer os métodos “ótimos” de execução, retirando dos colaboradores o problema de conseguir bom desempenho e eficiência e, colando a responsabilidade nos supervisores. Nesta teoria da gestão científica, a função do líder era concentrar-se nas necessidades da organização e não dos subordinados, estabelecendo e cumprindo com os critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização (Bueno, 2002 citado por Nunes, 2017).

Mas, à medida que o modelo começou a ser aplicado nas organizações, atingindo os resultados esperados e recompensando os colaboradores para que produzissem mais e melhor, vários problemas começaram a surgir, como seria de esperar. Os colaboradores procuravam aumentos salariais e garantias de segurança em troca de um sistema com maior eficácia reduzindo o seu número. Para combater o problema que se fazia sentir, surgiu a teoria das relações humanas, que propunha uma nova abordagem do conceito de motivação (Leitão, 2014).

Esta nova teoria surgiu durante as décadas de 20 e 30 do século XX, através de um estudo em Hawthorne, Chicago, por Elton Mayo, que visou estudar a influência da mudança do ambiente físico de trabalho na produtividade, estudo este que ficou com o nome de “efeito Hawthorne”. Aqui os investigadores concluíram que o grupo de trabalhadores em estudo aumentava a produtividade, independentemente das modificações do ambiente físico de trabalho, identificando como fator crucial para o aumento de produtividade do grupo de trabalho o nível de atenção recebida por parte dos seus superiores, bem como as relações estabelecidas entre os membros do referido grupo. Assim, Mayo, conclui que o desempenho dos trabalhadores depende menos dos métodos de trabalho do que da dinâmica social, contrariando assim, a visão de Taylor (Silva & Reis, 2014).

Após esta teoria, com vista a entender o comportamento humano, e consequentemente aumentar o nível de produtividade dos colaboradores, surgem outras teorias da motivação seguidas nos próximos capítulos.

2.3 Teorias da Motivação

As primeiras teorias da motivação, como referido anteriormente, eram centradas nalgumas necessidades elementares (inconscientes, instintivas, etc) inerentes ao ser humano, porém as teorias de hoje interessam-se mais pelos fatores, pela dinâmica e pelos objetivos conscientes que se estabelecem aos trabalhadores para progredirem profissionalmente. Nos últimos 60 anos tem-se assistido a um grande desenvolvimento de fatores que têm influência nos comportamentos dos colaboradores tanto no local de trabalho como no desenvolvimento das teorias da motivação no trabalho. Neste sentido, foram desenvolvidas várias teorias ao longo dos últimos anos que procuram estudar e compreender a motivação segmentando-as em duas abordagens diferentes (Ferreira & Martinez, 2008). Por um lado existem as teorias de conteúdo, ou das necessidades que se

relacionam principalmente com o interior de um indivíduo, ou do meio envolvente, que sustenta o seu comportamento e, por outro, existem as teorias de processo, ou cognitivas, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos (Chiavenato, 1999).

De acordo com a tabela seguinte, podemos verificar que as Teoria de Conteúdo, relacionadas com fatores intrínsecos do indivíduo, são constituídas pelas teorias de Maslow (1943), Alderfer (1972), McClelland (1961), Herzberg (1966), McGregor (1967) Hackman e Oldham (1974) e as Teorias de Processo, relacionadas com fatores extrínsecos, incluem as teorias de Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968) e Deci e Ryan (1985), segundo Cortinhas (2014).

Tabela 2.1. - *Teorias da Motivação: Conteúdo e Processo*

Teorias de Conteúdo	Teorias de Processo
Hierarquia das Necessidades, de Maslow	Teoria VIE, de Vroom
Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland	Teoria da Equidade, de Adams
Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg	Teoria do Goal Setting, de Locke
Teoria X e Y, de Mcgregor	Teoria da Auto Determinação ou da Avaliação Cognitiva, de Deci e Ryan
Teoria do Work Design, de Hackman e Oldham	
Teoria ERG, de Alderfer	

Fonte: Adaptado de Cortinhas (2014)

2.3.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo, também conhecidas por teoria das necessidades, centram-se, como o próprio nome indica, nas necessidades dos indivíduos. Segundo Rego (2000, citado por Ferreira & Martinez, 2008) estas teorias “ao tentarem explicar os fatores internos associados aos comportamentos, procuram compreender aquilo que motiva o comportamento”.

2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na década de 1940, Abraham H. Maslow decidiu delinear um modelo teórico sobre as necessidades e a motivação, desenvolvendo a teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível concluir a motivação de cada indivíduo (Maximiano, 2000).

A teoria da hierarquia das necessidades pressupõe que os indivíduos, tanto no local de trabalho como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas. Estas necessidades humanas apresentam-se numa pirâmide de prioridades, pois estão organizadas segundo uma hierarquia de valor ou de pressão sobre os mecanismos psicológicos que desencadeiam o comportamento (Rosa, 1994).



Figura 2.1. - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Rosa (1994)

No mesmo sentido, Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco categorias (figura 5) – necessidades básicas ou fisiológicas (são as necessidades mais básicas do ser humano como respirar, comer, beber, etc); necessidades de segurança (incluem segurança e proteção contra possíveis ameaças físicas ou emocionais); necessidades sociais (necessidade de amor, integração e relacionamento humano); necessidades de estima (autonomia, prestígio, poder, reconhecimentos, *status*); necessidades de auto realização (crescimento e desenvolvimento pessoal) – e acreditava que estas poderiam ser organizadas hierarquicamente. O nível mais elevado só se torna motivador quando os níveis anteriores forem atendidos, por exemplo, as necessidades sociais só originam motivação no indivíduo depois das necessidades fisiológicas e de segurança serem

supridas, pois quando isso acontece estas já não geram motivação e assim sucessivamente com os outros níveis (Chiavenato, 1999).

Na base da pirâmide estão as necessidades mais recorrentes e necessárias, as necessidades de baixo nível chamadas de necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e no topo deparamo-nos com as necessidades de alto nível, chamadas de necessidades secundárias, que são as mais sofisticadas e intelectuais (necessidades sociais, estima e de auto realização). A diferença entre estas duas classes baseia-se na premissa de que as necessidades de baixo nível são satisfeitas externamente, através de contratos de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional, remuneração e as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (Chiavenato, 1999).

Quando nos cingimos estritamente para o mundo empresarial, as necessidades fisiológicas estão relacionadas com o salário base e com as condições de trabalho, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para se sustentar, ter o poder de compra e decisão pessoal. As necessidades de segurança estão vinculadas com a segurança no trabalho, planos de saúde, aumentos salariais, benefícios extra, proteção judicial, reforma, etc. As necessidades sociais estão associadas ao ambiente no trabalho, ao auxílio entre colegas, aceitação dos outros, a um clima de participação, amizade e, nestas circunstâncias há a possibilidade de crescimento. Estes fatores podem ser vistos no trabalho em equipa, na conquista de metas, na superação de desafios. As necessidades de estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte da gerência, atribuição de responsabilidades, juntamente com perspectivas de aumentos salariais e ascensão dentro da empresa. As necessidades de auto realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, progresso da carreira e êxito no trabalho (Rosa, 1994).

Chiavenato (1999), afirma ainda que esta teoria empírica, apesar de não apresentar uma base científica, teve uma ampla aceitação devido à sua lógica intuitiva e à facilidade de compreensão.

2.3.1.2 Teoria de ERG de Alderfer

A Teoria ERG de Alderfer constitui uma perspectiva mais atual do estudo da motivação, reformulando as cinco necessidades de Maslow e associando as mesmas a três categorias distintas de necessidades – Existência, Relacionamento e Crescimento. Por considerar

apenas estes três níveis, comparando com Maslow, designou-se por ERG, cujas iniciais significam em inglês *Existence, Relatedness* e *Growth* (Teixeira, 2013).

As necessidades de existência integram as necessidades fisiológicas juntamente com as necessidades de segurança da hierarquia das necessidades de Maslow, particularmente, a alimentação, o vestuário, a habitação e a reprodução. Num contexto empresarial correspondem ao salário, condições ambientais de trabalho, aos benefícios sociais e materiais e às políticas organizacionais sobre segurança no trabalho. As necessidades de relacionamento estão associadas à importância das relações interpessoais, ao desejo de aceitação social e de *status*. Comparando com a pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e às necessidades de estima. Por último, as necessidades de crescimento representam o crescimento, o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e auto realização, onde agrupa a componente intrínseca de auto realização referida por Maslow (Chiavenato, 1999).

Tabela 2.2. - Relação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento
Necessidades de estima	
Necessidades de auto realização	Necessidades de crescimento

Fonte: Adaptado de Cortinhas (2014)

Apesar destas semelhanças entre as duas teorias, segundo Teixeira (2013), há, no entanto, três aspetos em que Alderfer discorda de Maslow: para além do autor considerar que há apenas três níveis hierárquicos já mencionados, considera que, em determinados casos, os colaboradores podem ativar as suas necessidades de níveis mais elevados sem terem satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores e, que quando as necessidades de um nível elevado são fracassadas, as necessidades de níveis inferiores são retomadas, mesmo já tendo sido satisfeitas.

2.3.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

David McClelland, nos anos 60, coloca em destaque uma teoria sobre as necessidades humanas para explicar a motivação: a Teoria das Necessidades Adquiridas. Esta teoria evidencia necessidades adquiridas que são necessidades que vamos desenvolvendo, ao longo da vida, socialmente e através de experiência (Teixeira, 2013).

McClelland tomou como eixo, assim como Maslow, a questão das necessidades e erigiu uma teoria que resulta de um conjunto de três necessidades básicas, que estão sujeitas a um processo de hierarquização e organização: necessidade de afiliação, necessidade de poder e necessidade de realização (Ferreira & Martinez, 2008).

A necessidade de afiliação está ligada a uma perspectiva de relação, à necessidade de encontrar nos outros, ou no grupo, afeto, cordialidade, reconhecimento, segurança (Rosa, 1994). Normalmente esta necessidade é mais recorrente no sexo feminino.

A necessidade de poder está relacionada com a tendência de controlar e influenciar os outros, grupos ou forças sociais (Rosa, 1994). Estes indivíduos procuram, naturalmente, assumir posições de liderança à procura de prestígio e notoriedade (Ferreira & Martinez, 2008).

Por fim, as necessidades de realização significam que os indivíduos procuram a excelência, procuram uma necessidade competitiva, cuja base motivacional é o êxito (Rosa, 1994). Estas necessidades traduzem-se num desejo de atingir objetivos desafiadores, em fazer algo melhor, ou com mais eficiência, do que já foi feito anteriormente (Teixeira, 2013).

Segundo McClelland, esta teoria revela-nos que cada indivíduo assume estas três necessidades em diferentes graus, mas que, em determinada altura, há sempre alguma que prevalecerá face às outras (Teixeira, 2013).

2.3.1.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Na década de 60, Frederik Herzberg, psicólogo e professor de Gestão na Universidade de Utah, desenvolveu a teoria da motivação conhecida por teoria dos dois fatores, teoria dos fatores higiénicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação (Chiavenato, 1999), sugerindo que os seres humanos têm dois conjuntos distintos de necessidades

relacionadas com o trabalho (Tabela 2.3.): fatores de higiene (só afetam a motivação quando ausentes) e fatores motivadores (levam à satisfação no trabalho).

Tabela 2.3. - Teoria de Herzberg (Fatores Higiênicos vs Fatores Motivadores)

Fatores Higiênicos	Fatores Motivadores
Política e administração da empresa	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Salário	Natureza do trabalho
Relações interpessoais	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progressão
Causa Insatisfação	Causa satisfação

Fonte: Adaptado de Pedro (2014)

Os fatores higiênicos englobam o *status*, o salário, a segurança no trabalho, condições de trabalho, estilo de supervisão, políticas e diretrizes da organização e estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho, aspetos mais relacionados com o ambiente em que a indivíduo trabalha do que com a natureza do trabalho propriamente dita (Chiavenato, 1999). Estes fatores podem ser equiparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (Teixeira, 2013).

Os fatores motivacionais englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento de responsabilidade, e estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho (Chiavenato, 1999). Os fatores motivacionais podem ser equiparados às necessidades de estima e de auto realização de Maslow (Teixeira, 2013).

Esta teoria atenta para a necessidade de tornar mais aliciante o conteúdo do trabalho. Quando são proporcionados ao trabalhador mais desafios, responsabilidades, autonomia e realização, são desenvolvidos os fatores de motivação logo, a entidade empresarial irá ser presenteada com um enriquecimento da técnica do trabalho (Sekiou, 2001 citado por Pedro, 2014).

Na figura 2.2. é possível observar-se uma síntese das quatro teorias supramencionadas até então, bem como a relação existente entre elas. As três primeiras traduzem-se em

necessidades dos indivíduos e esta última teoria abordada traduz-se nos fatores que podem satisfazer essas mesmas necessidades (Cortinhas, 2014).



Figura 2.2. - Relação entre quatro teorias da motivação

Fonte: Adaptado de Cortinhas (2014)

Apesar de algumas semelhanças entre as teorias, Herzberg retira conclusões diferentes das de Maslow. O autor considera que os “fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir à motivação das pessoas. Apenas contribuem para a prevenção de problemas e por isso se chamam higiênicos. Herzberg concluiu que, pelo contrário, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas” (Teixeira, 2013).

2.3.1.5 Teoria X e Y de McGregor

Em 1960 Douglas McGregor apresentou duas visões diferenciadas das necessidades humanas, baseando-se na maneira como os gestores tratavam os seus empregados. A primeira, a “Teoria X”, ficou conhecida pela sua visão negativa; a segunda, “Teoria Y”, ficou marcada pelo otimismo baseado na integração e autocontrolo (Augusto Neves, 2002).

A Teoria X remete-nos para ideias tradicionais sobre a natureza humana, onde as motivações sociais e económicas ocupam uma posição fulcral, dando-se primazia à motivação extrínseca. Os colaboradores mostram-se incapazes de adotar um comportamento autónomo e têm pouco a oferecer quanto à questão da resolução de problemas organizacionais (Kopelman, Protta & David, 2008). Esta teoria parte do pressuposto que os líderes acreditam que, de um modo geral, os funcionários tem uma aversão essencial ao trabalho e evitam-no sempre que possível” por isso, devido a esta

particularidade, o ser humano deve ser orientado ou coagido a trabalhar, sendo submetido ao controlo, coação e punição (Chiavenato, 1999).

Por outro lado, a Teoria Y, tem uma visão mais inovadora e criativa da gestão em que os colaboradores têm capacidade de auto controlo, orientação e de fornecer ideias e/ou sugestões importantes para melhorar a eficácia organizacional (Kopelman et al., 2008). Nesta teoria é assumido, *à priori*, que os empregados gostam de trabalhar, são criativos, procuram responsabilidade e podem exercer autocontrolo (Chiavenato, 1999). McGregor declara que o homem comum não tem aversão ao trabalho, criando-se condições controláveis, podendo ver o trabalho como fonte de satisfação, realizando-o voluntariamente, ou como uma fonte de punição (e será evitado, se possível). Deste modo, a implementação desta teoria vem permitir que sejam executadas práticas adequadas de gestão, como a criação de objetivos, recompensas e oportunidades de participação na tomada de decisão, o que contribui para que os objetivos individuais e organizacionais sejam realizados simultaneamente (Kopelman et al., 2008).

Tabela 2.4. - Teoria X vs Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
O homem não gosta de trabalhar.	O homem pode ver o trabalho de uma forma natural como descansar ou distrair-se.
O homem tem necessidade de ser controlado e dirigido (não toma iniciativas pessoais).	O homem é capaz de se autodirigir e autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa.
O homem deve ser castigado para se obter esforço da sua parte e procurar fugir das responsabilidades.	O homem é criativo, imaginativo e decide e resolve problemas.
O homem não gosta de mudanças.	O homem deseja ver as suas necessidades sociais, de estima e autorrealização satisfeitas.

Fonte: Adaptado de Pedro (2014)

De acordo com a Tabela 2.4. conseguimos apurar as diferenças entre ambas as teorias, passando a comparar: a Teoria Y reforça a ideia de que existe uma outra forma de gerir

as organizações e de motivar os indivíduos, diferente das teorias anteriormente referidas (onde a gestão era baseada no controlo, supervisão, coesão e punição) (Camara et al., 2001 citado por Pedro, 2014).

2.3.1.6 Teoria do Work Design de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham desenvolveram a Teoria do Work Design, com base em evidências empíricas, apresentando cinco características principais do trabalho que contribuem para uma forte correlação entre o desempenho e o processo motivacional. De acordo com os autores da teoria (Hackman & Oldham, 1976), essas cinco características são:

- Variedade de competências – Característica que está associada à diversificação de tarefas, atividades, talentos e habilidades, contrapondo-se com a sua repetição e monotonia. Um trabalhador precisa de diversos *skills*, de um maior grau de competências, atividades e conhecimentos;
- Identidade da tarefa – A identidade da tarefa relaciona-se com a capacidade dos recursos humanos se identificarem com as tarefas realizadas e com os seus conhecimentos e experiências laborais. Refere-se ao grau em que o trabalho requer a conclusão de um “todo”, ou seja, realizar um trabalho de início ao fim, obtendo um resultado visível;
- Significado da tarefa - Característica que remete para o grau em que o trabalho tem influência na envolvente externa, vida pessoal, e na própria organização. O significado identifica-se com o porquê das funções, das tarefas, e o impacto que estas têm nas nossas vidas;
- Autonomia – A autonomia remete-nos para a liberdade e independência de um colaborador no sentido de ser o próprio a planear o seu trabalho e a adotar os procedimentos necessários para a concretização do mesmo. Esta característica é muito importante no processo motivacional, pois o colaborador manifesta a sua opinião, dá sugestões para o desempenho das tarefas, tornando-se mais ativo e participativo;
- *Feedback* – O feedback do trabalho refere-se ao grau em que a realização do trabalho em si permite obter informação clara e direta relativamente à eficácia do desempenho do colaborador; o *feedback* dos superiores está relacionado com a quantidade de informação dada, por parte dos superiores, relativamente ao trabalho do colaborador; o *feedback* com os colegas refere-se ao grau com que o colaborador obtém informação

sobre o seu trabalho, por parte dos seus colegas, através da convivência que vai criando com os mesmos.

Tendo por base estas cinco características, os autores apresentaram um questionário - o Job Diagnostic Survey (JDS) – de maneira a conseguir medir esta teoria e, através do resultado desta escala, conseguiram apurar o Índice Potencial Motivador (IPM). A fórmula é a seguinte (Ferreira & Martinez, 2008):

$$IPM = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado})}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

É de realçar que cada indivíduo valoriza diferentes características e diferentes dimensões do trabalho pelo que, os indivíduos que valorizam mais o sentimento pessoal de realização e crescimento respondem, normalmente, de forma mais positiva a um elevado potencial motivador no trabalho. Contrariamente a estes indivíduos, existem outros que não valorizam tanto o crescimento pessoal e a realização, levando a um certo desconforto.

2.3.2 Teorias de Processo

As teorias de processo preocupam-se em perceber como é que os indivíduos ficam motivados (Rego, 2000 citado por Ferreira & Martinez, 2008) e, ao contrário das teorias de conteúdo que se preocupam com incentivos e necessidades que geram o comportamento humano, estas teorias procuram verificar como é que o comportamento é ativado, dirigido, mantido e encerrado (Chiavenato, 1999).

2.3.2.1 Teoria VIE de Vroom

Em 1964 Vroom desenvolveu a Teoria VIE, teoria também conhecida como a Teoria da expectativa da motivação, teoria mais aceite a respeito da motivação (Chiavenato, 1999), para além de que pressupõe que o comportamento do indivíduo resulta de uma escolha consciente, de entre várias alternativas, que visa a maximização do prazer e a redução da dor (Ferreira & Martinez, 2008).

Para Vroom, o nível de produtividade do indivíduo depende das seguintes três forças básicas:

✓ Valência – A valência é o desejo de atingir objetivos individuais, ou seja, refere-se ao valor que cada indivíduo coloca nas suas recompensas. Ferreira, Neves & Caetano (2011) afirma que a valência se traduz no “grau de atratividade que o resultado representa para

o indivíduo”, contudo este grau de atratividade está associado a orientações afetivas face aos resultados obtidos, alcançando, desta forma, dois polos de atratividade. O polo positivo está perante variáveis como promoções, aumentos de remunerações, elogios, tarefas mais desafiantes, etc., e o polo negativo contém variáveis como despromoções, desresponsabilização, *stress*, ansiedade, comportamentos de fadiga, entre outros (Ferreira & Martinez, 2008);

✓ Instrumentalidade – Perceção da relação existente entre a produtividade e o alcance dos objetivos, ou seja, “traduz-se na instrumentalidade da relação entre desempenho e resultados alcançados” (Ferreira et al., 2011). É a probabilidade de um determinado comportamento ocorrer e atingir os resultados procurados ou “uma determinada recompensa permitir o acesso a um cenário desejável”, como por exemplo, “se for aumentado tenho condições para realizar umas férias numa ilha tropical” (Ferreira & Martinez, 2008);

✓ Expectativa – A expectativa do trabalho é a capacidade de um indivíduo influenciar o seu nível de produtividade, o que significa que o indivíduo “antevê como provável ocorrência em função do seu comportamento” (Ferreira et al., 2011). Esta medida resulta de uma realização interna e pessoal que consiste na possibilidade de um colaborador atingir determinado resultado associado à força do seu desempenho, isto é, “até que ponto um colaborador acredita que pode ser recompensado se realizar um bom trabalho com mais horas efetuadas no seu posto” (Ferreira & Martinez, 2008).

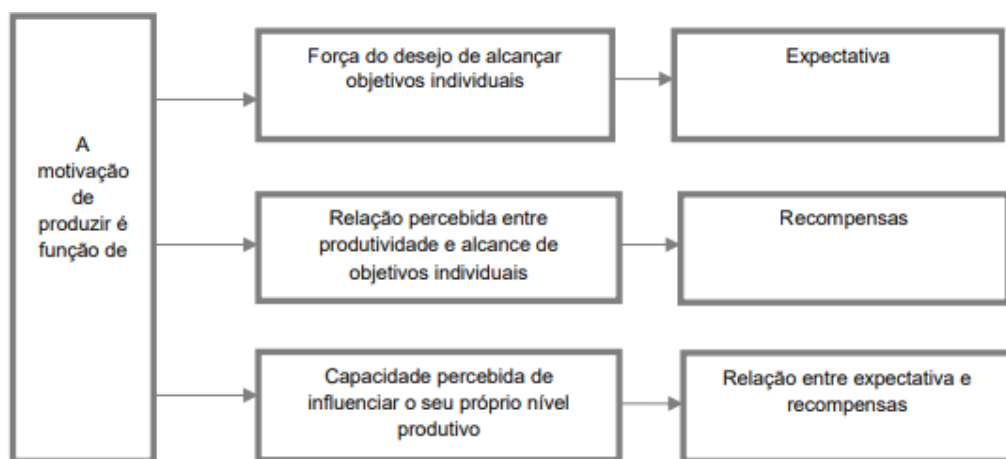


Figura 2.3. - Os três fatores determinantes da motivação para produzir

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

Após a caracterização destas três percepções distintas, Vroom relacionou as mesmas entre si e surgiu uma fórmula matemática para a teoria da expectativa entender o fenômeno motivacional:

$$\text{Força da Motivação} = f (\text{Valência} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Expectativa})$$

A motivação segue uma função que representa “a força, a quantidade de esforço ou tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar” (Ferreira et al., 2011), que “depende do somatório algébrico dos produtos das valências e dos resultados e expectativas de que os interesses desejados sejam alcançados” (Ferreira & Martinez, 2008). Desta forma, esta teoria oferece um quadro geral para avaliar e interpretar o comportamento dos colaboradores tanto na aprendizagem, como na motivação, na tomada de decisão, etc.

A Teoria da Expectativa não tem um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas no mundo mas, através da mesma, conseguimos perceber porque é que muitos colaboradores estão desmotivados nos seus empregos.

2.3.2.2 Teoria da Equidade de Adams

Situações de igualdade e desigualdade, justiça e injustiça, são panoramas propícios na vida dos indivíduos, originando sentimentos e/ou momentos de diferentes estados psicológicos que influenciam as suas atitudes.

Face a estes panoramas, surgiu a Teoria da Equidade de Adam Smith que destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativamente a uma situação laboral, comparando o desempenho e benefícios pessoais com o desempenho e benefícios de outros colaboradores em situações análogas. Assim sendo, segundo esta teoria, os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade no tratamento entre eles (Teixeira, 2013).

Esta teoria da equidade resulta da procura do equilíbrio entre o comportamento individual e o comportamento de outros indivíduos, construindo determinados coeficientes com base na comparação de *inputs* e *outputs* de todos os intervenientes do processo motivacional (Ferreira et al., 2011). Os *inputs* correspondem a custos e investimentos, a todo um conjunto de contribuições que o sujeito fornece para a interação como o treino, a inteligência e o esforço. Os *outcomes* são o resultado dos investimentos efetuados (*inputs*) e incluem a *performance*, o pagamento, as críticas recebidas e o reconhecimento (Ferreira & Martinez, 2008). Desta forma, “o indivíduo compara-se com os outros, existindo

equidade quando o resultado pessoal das recompensas (*outcomes*) é igual ao resultado dos *outcomes* alcançados pelos outros. Caso contrário, estamos perante uma situação de iniquidade” (Ferreira & Martinez, 2008).

A percepção de iniquidade pode confirmar-se numa grande variedade de situações dentro de uma organização, como definição de funções, promoções, transferências, etc., mas são geralmente termos monetários (salários, por exemplo) que assumem contornos mais graves (Teixeira, 2013). Ferreira et al., (2011) vai ao encontro de Teixeira afirmando que esta teoria está centralizada, maioritariamente, na recompensa monetária, contudo existem indivíduos muito sensíveis à equidade da distribuição de outras variáveis organizacionais, tais como o *status* social, símbolos distintos, distribuição de equipamentos e espaços físicos etc., o que para além destas componentes individualizadas, pode afetar também outros aspetos sociais.

A motivação presente nesta teoria surge no sentido do estabelecimento da equidade e de um equilíbrio entre as recompensas e o esforço. Nesta linha de pensamento, é fundamental que o trabalho permitido nas organizações promova o equilíbrio e fomente um sentimento de equidade através de processos de comunicação e diálogo organizacional. É possível minimizar e evitar situações de desigualdade com a clarificação de funções e especificação dos objetivos associados a uma remuneração variável. Se houver, também, justiça na remuneração atribuída e transparência na avaliação de desempenho, é possível minimizar este impacto recorrente nas organizações (Ferreira & Martinez, 2008).

2.3.2.3 Teoria do Goal Setting de Locke e Latham

O estabelecimento de objetivos específicos dentro das organizações influencia o comportamento humano e remete para o encorajamento e persistência das condutas, isto se os objetivos forem considerados alcançáveis e proporcionarem benefício para as pessoas. É a partir desta premissa que surge a Teoria da motivação do *Goal Setting*, também conhecida como Teoria da fixação de objetivos, cujo mentor é Peter Drucker mas, posteriormente, estudada e aprofundada por Locke e Latham. Esta teoria consiste, essencialmente, no estabelecimento de objetivos e na fixação de metas, ou padrões, orientadas para a ação (Ferreira & Martinez, 2008).

A gestão por objetivos é definida, segundo Ferreira et al., (2011), como um sistema em que os objetivos são determinados concomitantemente por chefes e subordinados, o grau

do seu alcance é revisto periodicamente e o grau de alcance dos objetivos constitui o critério para a atribuição de recompensa.

A conclusão retida, segundo esta teoria, é a implementação por parte dos líderes de objetivos que possuam cinco características específicas: objetivos alcançáveis, realistas, específicos, mensuráveis e delimitados no tempo (com prazo). Deste modo, descartamos a apresentação de objetivos vagos aos trabalhadores e desafiamos-os com objetivos difíceis mas alcançáveis, aumentando a produtividade (Ferreira & Martinez, 2008).

Rocha (2007) afirma que após a fixação dos objetivos deve-se ter em conta a audição dos interessados e o processo de *feedback* pois, este processo, proporciona uma maior realização e quando as pessoas são ouvidas na fixação dos seus objetivos, a probabilidade de aceitação é muito maior e a resistência é menor.

2.3.2.4 Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan

A Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan em 1985, sustenta que as pessoas, além de serem conduzidas por necessidades autónomas (ou auto determinantes) e, conseqüentemente, determinarem o próprio comportamento, também procuram adquirir competência e relacionamentos positivos com os outros (Chiavenato, 1999).

De acordo com Gagné & Deci (2005, citado por Cortinhas, 2014), a Teoria da Auto Determinação centra-se na diferença entre a motivação controlada e a motivação autónoma. A motivação controlada está mais associada à motivação extrínseca pelo facto das pessoas agirem com uma determinada pressão ou por terem que se envolver em determinadas ações, com vista ao alcance de recompensas. A motivação autónoma está mais relacionada com aspetos que envolvem a motivação intrínseca, ou seja, as pessoas envolvem-se numa atividade meramente pelo facto de a acharem interessante, como por exemplo, o facto de colaboradores, frequentemente, trabalharem muitas horas somente porque valorizam um determinado projeto.

Nesta teoria, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca funcionam como um *continuum*, ou seja, a teoria da autodeterminação começa na fase de desmotivação, fase de ausência total de motivação e intencionalidade, até passar pela motivação extrínseca e intrínseca.

Em síntese, pode-se verificar as várias teorias existentes, dos diferentes autores, tentam explicar os aspetos que envolvem a motivação no trabalho e, *à posteriori*, o rendimento

que se reflete na produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. As teorias de processo procuram então explicar como é que os indivíduos são motivados e como é que selecionam os seus comportamentos de maneira a satisfazer as suas necessidades.

2.4 Tipos de Motivação

Vários são os fatores que influenciam a motivação das pessoas e, por sua vez, as suas ações. As pessoas podem motivar-se apenas pela procura, pela descoberta, pela execução do trabalho que lhes traz satisfação e valorização ou podem motivar-se através de incentivos ou recompensas como salários, prémios, promoções, etc.

Desta forma, a motivação pode ser abordada de múltiplas maneiras, mas a principal diferenciação consiste na classificação de motivação intrínseca ou extrínseca.

2.4.1 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca, de acordo com Ryan & Deci (2000), envolve interesse reflexivo por todas as escolhas e possibilidades, como também um compromisso desejado e ativo com as tarefas, que são avaliadas como estimulantes, espontaneamente satisfatórias, fonte de prazer e que, por sua vez, promovem o desenvolvimento pessoal. Os mesmos autores afirmam que a motivação intrínseca apresenta a alta qualidade de aprendizagem e de criatividade como características diante dos fatores e forças que as concebem, bem como o facto do indivíduo agir por desafios ou diversão. A motivação intrínseca associa-se ao ato de satisfação que pode existir tanto dentro dos indivíduos como numa relação entre indivíduos e as atividades. Assim, somos intrinsecamente motivados para algumas atividades, e para outras, já não.

A motivação intrínseca é a motivação relacionada com a autorrealização pessoal (Teixeira, 2013) e move-nos a participar em atividades pelo próprio gosto, pelo próprio prazer que a tarefa nos proporciona e não apenas por uma possível recompensa tangível que possamos obter (Cardoso, 2012 citado por Nunes, 2017).

Os indivíduos genuínos e internamente motivados revelam, tipicamente, confiança, interesse, entusiasmo, o que leva a um desenvolvimento da persistência, da *performance* e da criatividade, possuindo uma autoestima, vitalidade e um bem-estar geral elevados, de acordo com os autores Ryan & Deci (2000). Os referidos autores dizem: “perhaps no single phenomenon reflects the positive potential of human nature as much as intrinsic

motivation, the inherent tendency to seek out novelty and challenges, to extend and exercise one's capacities, to explore, and to learn". No entanto, para assegurar a motivação intrínseca, é necessário que existam condições de suporte, pois a mesma pode ser interrompida por várias condições não favoráveis, colocando em risco este tipo de motivação que só existe quando a atividade obtém um interesse intrínseco para o próprio indivíduo. Objetivos impostos, diretivas, prazos e avaliações pressionadas diminuem a avaliação intrínseca, enquanto o reconhecimento de sentimentos, a escolha, e oportunidades de encaminhamento, são fatores que permitem ao indivíduo sentir autonomia e assim desenvolver a motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000).

2.4.2 Motivação Extrínseca

Em contrapartida ao estudado anteriormente, a motivação extrínseca é definida pelos comportamentos que são estimulados não pelo interesse do trabalho em si mas, pelo resultado obtido face ao bom desempenho. Teixeira (2013) menciona que a motivação extrínseca é a motivação orientada para uma recompensa esperada, uma satisfação de carácter exterior (um prémio de produção, um louvor, etc.), ou para evitar algum tipo de punição.

A motivação extrínseca leva-nos a participar numa atividade por uma recompensa tangível (Cardoso, 2012 citado por Nunes, 2017) mesmo que essa atividade seja pouco interessante, ou seja, que não seja intrinsecamente motivadora.

Este tipo de motivação é ativo por fatores motivacionais externos, entendidos como recompensas, e estas recompensas, por sua vez, provocam a satisfação ou o prazer que a tarefa em si não proporciona (Ryan & Deci, 2000).

É de salientar que ambas as motivações (intrínseca e extrínseca) tem a sua importância, pois, mesmo que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa que desempenha, é aceitável que o mesmo pretenda ser bem remunerado pela execução da mesma. Um fenómeno idêntico acontece a um líder que se sinta bastante motivado por um novo desafio que lhe é proposto, podendo este desanimar, se a motivação extrínseca (salário) for deficitária ou precária.

Apesar da coligação destes tipos de motivação, Ryan & Deci (2000) mencionam que foram desenvolvidos vários estudos que culminaram com a apresentação de resultados indicando que as recompensas materiais prejudicam a motivação intrínseca, diminuindo

o envolvimento na atividade para níveis inferiores do que os apresentados antes da introdução das recompensas.

2.5 Fatores Motivadores

Posteriormente à análise das teorias da motivação e do estudo dos tipos de motivação, há uma diversidade de pontos de vista sobre o que é que motiva, ou não, os indivíduos para desempenharem determinadas funções ou tarefas. Deste modo, neste subcapítulo, iremos perceber quais os fatores motivadores recomendados para alcançar melhores níveis de motivação, satisfação e produtividade em patamares de excelência. Porém, antes de analisarmos esses fatores, é imprescindível ter sempre em conta que a motivação depende de indivíduo para indivíduo, da reação diferente a determinados fatores, aumentando ou diminuindo a vontade de trabalhar e, que há necessidades diversas, alterando-se estas ao longo do tempo.

Para motivar de forma eficaz é, pertinente, determinar o que é valorizado por um trabalhador a nível individual para assim, sempre que possível, alinharmos as estratégias motivacionais. É fundamental reconhecer os valores que motivam os trabalhadores individualmente, após procurar alinhar esses valores com o desempenho organizacional e, deste modo, contribuir para uma crescente motivação e um consequente aumento da produtividade (Michaelson, 2005 citado por Cortinhas, 2014). Rocha (2007) complementa o seguimento da frase anterior afirmando que, tradicionalmente, os incentivos monetários eram quase como a única forma de motivação mas que, hoje em dia, existe uma quantidade enorme de instrumentos motivacionais para além da vertente financeira.

Em relação aos fatores motivadores dos colaboradores, o trabalho em si pode delinear algumas estratégias que influenciam o aumento da motivação:

- A participação, pois os colaboradores podem ser ouvidos e participativos no processo de decisão (Rocha, 2007);
- Enriquecimento do trabalho, através de alterações no conteúdo e nível de responsabilidade de uma tarefa, de maneira a proporcionar um maior desafio individual, obtendo mais importância e aumentando o grau de realização pessoal (Teixeira, 2013);
- Alargamento de funções, através de tarefas mais diversificadas, removendo a monotonia associada ao desempenho de operações repetitivas (Teixeira, 2013);

- Adequação das pessoas às funções, de forma a coincidir as características e preferências pessoais com o trabalho a desempenhar (Rocha, 2007);
- Adequar objetivos e metas individuais à organização (Guga, 2012);
- Adequação da recompensa às pessoas, pois nem toda a recompensa funciona da mesma maneira para todos os indivíduos (Rocha, 2007);
- Adequada recompensa ao nível da execução (Rocha, 2007).

Guga (2012) acrescenta também que as formações investidas pelos líderes têm tido repercussões bastante positivas na vida dos trabalhadores, bem como o *feedback* contínuo.

Os sistemas de recompensas económicos, tanto a nível de remunerações como de promoções, comissões, etc., continuam a ser um dos fatores mais importantes da motivação. Maximiano (2000) afirma que, estes incentivos monetários podem ser também associados a outras modalidades de premiação, oferecendo em ocasiões especiais determinados prémios pela realização de uma meta de desempenho.

Obter um horário flexível é permitir que os trabalhadores programem o seu trabalho de forma a minimizar conflitos entre as obrigações laborais e as necessidades pessoais, para além de escolherem o horário mais produtivo para os mesmos. Um horário comprimido também é um dos fatores motivadores, pois os trabalhadores podem distribuir o número de horas de trabalho mensal ao longo de um menor número de dias da semana, permitindo que possam usufruir melhor do tempo de lazer (Teixeira, 2013).

Por experiência própria, e após alguns meses de estágio profissional, podemos afirmar também que, sem dúvida, o ambiente ou o clima da empresa são fatores fortemente relacionados com a motivação dos trabalhadores. Existindo motivação, o clima é de colaboração e de interesse, o ambiente é positivo e de satisfação, acrescentando entusiasmo e energia ao líder que, também, contagia e motiva significativamente.

Os líderes precisam, também, de fatores motivacionais para conseguir exercer a liderança capaz de perpetuar ações nos agentes organizacionais. Segundo Grant (2013), a motivação dos líderes reparte-se entre motivação direcionada para o poder pessoal e para o poder social:

- O poder pessoal enaltece a figura do líder, prestigia o ego pela autoridade e satisfaz as necessidades e expectativas sem rodeios pelos agentes sociais. A manipulação e o domínio fazem parte do seu carácter pessoal procurando manter

todos os que o rodeiam fracos e dependentes, para assim obter satisfação por meio da influência que exerce sobre os demais. A humilhação dos colaboradores desfaz a dinâmica de grupo e a coesão organizacional. Estes líderes “são mais propensos a receber do que a ajudar, apenas ajudando quando esperam receber (mais) em troca”;

- O poder social é exercido por líderes com motivações de sucesso e crescimento global da organização. O benefício dos outros antepõe-se aos interesses pessoais. Líderes sociais “são mais propensos a escutar as pessoas e a convidá-las para participarem no processo decisório”. O respeito pelos colaboradores faz com que se desenvolva laços de responsabilidade e confiança para o exercício de tarefas. Líderes sociais são mais generosos e afáveis no exercício da liderança.

Deste modo, é normal que se tente traçar um perfil de um “líder ideal”. Este pressupõe enfatizar um conjunto de características importantes, tendo ou não a motivação como reforço mas, ainda assim, relativas a cada situação, a cada organização, a cada líder, a cada público-alvo. O líder assume, assim, um papel extremamente importante na motivação dos seus colaboradores, na medida em que deve inspirar e motivar outras pessoas para estas realizarem o trabalho necessário, sabendo que, metade da motivação é proveniente do interior de cada um e a outra metade vem do meio que o rodeia, principalmente da liderança. Por isso, é crucial o líder reconhecer o trabalho dos colaboradores, apoiar iniciativas, dar o devido agradecimento e reconhecimento social (Rocha, 2007), para além de oferecer sistemas de segurança, condições de trabalho, incentivos através de bens materiais ou viagens, liberdade moderada, etc.

A combinação adequada destes fatores de incentivos, recompensas e reconhecimento, *feedback* adequado e oportuno, novas atividades, fomentam o envolvimento dos colaboradores, integrando-os e mantendo-os motivados e incentivados a permanecer na organização, pois mesmo o melhor desempenho pode ser melhorado. Estes fatores motivadores são uma componente chave que permite relacionar o fator de sucesso com o desempenho do colaborador, considerando que os indivíduos ficam motivados quando atingem as suas necessidades.

Concluindo, o sucesso dos líderes depende das capacidades dos seus colaboradores e, no sentido de retirar o controlo sobre os mesmos, devem dar primazia à motivação, à

satisfação, ao incentivo, ao encorajamento, de modo a contribuírem com o seu conhecimento e experiência em prol das suas empresas.

2.6 A relação da Motivação com a Liderança

A presença da liderança na organização é imprescindível pois, é através da mesma que os resultados são alcançados em função da componente motivadora, isto se a organização dispuser de um bom líder. Um bom líder passa por saber influenciar e estimular a motivação, ver os seus liderados como seres humanos que são e não como meras máquinas de trabalho. Uma liderança e motivação fraca leva a que as organizações sofram com uma maior rotatividade por parte dos funcionários e estes diminuam a sua produtividade.

Segundo Donato, Gonçalves & Sanches (2011), para que as pessoas e as próprias organizações se desenvolvam e sobrevivam no mercado competitivo, é preciso criar e inovar estratégias. “Nota-se então, que a influência da liderança na motivação é muito relevante nessa pesquisa constante. A liderança deve descobrir as competências de cada pessoa e aproveitar o melhor possível para agregar valor à organização, com isso motivará as pessoas a um desempenho pessoal e organizacional.”

Os processos comportamentais e sociais tanto da motivação como da liderança estão interligados, uma vez que os liderados seguem o seu líder por um motivo lógico ou uma razão viável; o líder propõe tarefas aos liderados, porque é do seu interesse que estas sejam realizadas; os liderados podem concordar com as tarefas desde que a realização da tarefa também seja do seu interesse; o líder precisa dos liderados para atingirem metas e vice-versa (Freitas & Rodrigues, 2008). De acordo com Freitas & Rodrigues (2008) a liderança está associada a impulsos, estímulos e incentivos, que podem conduzir a uma motivação, nos indivíduos, direcionada para a visão, missão e objetivos organizacionais.

Segundo Donato et al. (2011), a motivação envolve também o relacionamento entre líderes e colaboradores. O líder não pode esquecer que cada indivíduo é único e diferente e, assim, os fatores que o motivam também diferem dos demais. O talento do líder em descobrir como pode motivar cada um dos seus colaboradores é indispensável nos dias de hoje. O autor menciona ainda que, a liderança deve descobrir as competências individuais de cada indivíduo e aproveitar o melhor de cada um deles para acrescentar valor à organização. O líder precisa de conhecer cada vez mais as necessidades dos seus

liderados para conseguir satisfazê-los, conseguindo assim aumentar a motivação destes para desempenhar funções de acordo com os objetivos da organização. Freitas & Rodrigues (2008), acrescentam, ainda, que o limite do desempenho não é estático e altera-se com a aquisição de novos conhecimentos, com o aperfeiçoamento das capacidades e competências e com a mudança de interesses e atitudes. A evolução constante permite que os indivíduos desenvolvam potencialidades que podem ser aproveitadas tanto no campo laboral, como em outras áreas de atividade.

Bergamini (1994), após analisar a relação entre a liderança e a motivação, afirma que estes dois termos, a partir de um certo momento, parecem unidos definitivamente, tanto na teórica como na prática, por uma relação de causa efeito. Salienta ainda, a autora, que a liderança e a motivação são como dois assuntos entrelaçados onde é possível “ver” que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, ao ponto de serem considerados sinónimos. Porém, nem sempre um líder encontra uma equipa motivada e muitas vezes é necessário saber criar um ambiente no qual os trabalhadores possam despertar o seu potencial motivacional. Esta tarefa é muito mais difícil do que apenas “manter um colaborador motivado”, pois também o líder tem de estar motivado.

A ligação entre estas duas vertentes revela que o líder é sempre um instrumento fulcral no grupo e o entendimento das motivações nos colaboradores explica o processo social da liderança bem como possibilita o desenvolvimento dos líderes (Freitas & Rodrigues, 2008).

Podemos concluir assim que a liderança e a motivação são, sem dúvida, aspetos essenciais para a obtenção do sucesso pretendido para uma organização, que depende inteiramente do papel dos líderes, tanto para as tomadas de decisões estratégicas como para a motivação dos seus colaboradores, que influenciam também as suas próprias motivações e a *performance* da empresa.

CAPÍTULO 3. PERFORMANCE

Presentemente, a gestão de recursos humanos encontra-se relacionada com a capacidade de aumentar conhecimentos, competências e aptidões de colaboradores, não só para o benefício da organização, mas também para aumentar a *performance* dos mesmos.

Segundo Guest (2011), uma boa gestão de recursos humanos tem impacto no sucesso da organização. O autor defende que as políticas de recursos humanos juntamente com os processos, se forem bem introduzidos e adequados, podem antever que a gestão de recursos humanos irá ter um impacto significativo na *performance*.

Deste modo, Veloso (2007) indica que as práticas de trabalho de elevada *performance* são aquelas que permitem o desenvolvimento de competências e a aquisição de conhecimento por parte dos colaboradores, conduzindo para uma força de trabalho mais motivada e envolvida. As organizações de elevado desempenho são aquelas que conseguem proporcionar aos seus colaboradores habilidades, incentivos, responsabilidades, informações para tomarem decisões e respostas rápidas à mudança (Stephen & Toby, 2007).

Assim sendo, neste capítulo, iremos desenvolver o conceito de *performance*, que tem estado presente ao longo de todo o trabalho, e perceber objetivamente de que se trata e qual a sua importância dentro da organização. Posteriormente, iremos dar a conhecer a ligação que esta variável tem com as outras duas estudadas anteriormente: liderança e motivação.

3.1 O Conceito de Performance

No presente trabalho iremos falar de *performance* no sentido de desempenho mas o dicionário descreve *performance* como uma palavra inglesa que significa - para além de "desempenho" -, "execução", "acabamento" ou "conjunto de resultados obtidos", sendo corrente utilizarmos esta palavra para descrever aspetos como o desenvolvimento, a eficiência, a eficácia ou a adequação apesar de não ter exatamente o mesmo significado. "Eficácia tem que ver com o «que fazer», eficiência com o «como fazer» (Robalo, 1995). Yukl (2008) define eficiência como um conceito que corresponde maior número de objetivos ou resultados alcançados, minimizando os recursos necessários para realizar as operações essenciais. A eficiência refere-se à melhor forma de atingir determinado objetivo e a eficácia refere-se ao facto de se atingir, ou não, determinado objetivo e se

esse objetivo é realmente o objetivo a atingir (Robalo, 1995). A *performance* é como um somatório de todos os processos que darão origem a que os líderes tomem decisões que criarão uma empresa com maior valor no futuro (Lebas & Euske, 2002). Para os autores existe uma relação causal entre a capacidade e as decisões tomadas hoje e a *performance* resultante.

Face a este breve esclarecimento, podemos afirmar que a *performance* organizacional pode ser considerada uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia organizacional, sendo uma característica fundamental na gestão de uma organização.

Garbi (2002) define o conceito de *performance* como a diferença entre o valor de uma organização, produzido através da utilização de bens, e o valor que os proprietários esperam obter desses mesmos bens. O nível de sucesso conseguido, em termos da avaliação da *performance*, é definido pela capacidade de produzir o valor esperado. Uma organização poderá avaliar a sua *performance* como positiva ou negativa face às expectativas dos proprietários, dos seus colaboradores e clientes.

Neves (2002) afirma que o objetivo da *performance* passa por ajustar as atividades e influenciar o comportamento humano para que a organização possa atingir os resultados pretendidos, valorizando a criatividade, a inovação e o rigor dos colaboradores.

Este tema é de especial interesse para os líderes, pois o sucesso da organização depende da *performance* dos mesmos, das suas capacidades para atingirem e conseguirem manter níveis elevados de *performance* no trabalhador individual.

3.2 A Medição, Indicadores e Avaliação da *Performance*

A competitividade que é imposta nas organizações empresariais é, provavelmente, a justificação da evolução e do estudo do conceito da medição da *performance* mas, apesar da *performance* ter sido sempre um tema que motivou muitos filósofos, economistas, consultores a investigarem e pesquisarem sobre este conceito, não foi possível criar um modelo universal que conseguisse medir a *performance* das empresas.

A medição da *performance* relaciona-se com a concretização dos objetivos organizacionais, no contexto de uma determinada estratégia, e representa um dos elementos fundamentais para o processo de tomada de decisão pois, contribui para quantificar a eficiência e eficácia com que as organizações são geridas (Bourguignon,

Malleret & Norreklit, 2004). A medição da *performance* é fundamental para melhorar ou ajustar uma determinada atividade pois, trata-se de captar a essência do desempenho individual e/ou coletivo, sendo este vital para as organizações. Através da medição conseguimos, então, qualificar e quantificar as atividades e, desta forma, percebemos se as metas delineadas inicialmente foram devidamente atingidas.

Se a medição é entendida como um processo utilizado para avaliar ou verificar uma ação, na qual a medição é o processo de quantificação e a ação é aquilo que desencadeia o desempenho, o indicador será o resultado dessa mesma medida, ou de várias, que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar, a partir dos objetivos devidamente estabelecidos.

De acordo com Cruz (2009, citado por Neves, 2012), “os indicadores retratam os resultados da organização atual e, confrontados com a visão da organização, permitem identificar lacunas, promovendo o estabelecimento de medidas e iniciativas que conduzam à concretização da visão na organização no futuro.”.

Os indicadores de desempenho têm evoluído ao longo dos anos, com a finalidade de permitir que os líderes consigam tomar decisões baseadas em factos. No passado os indicadores eram exclusivamente de origem financeira, mas, atualmente, as tomadas de decisão por parte dos líderes já envolvem um maior número de variáveis, nomeadamente: satisfação de clientes, inovação, participação no mercado, qualidade dos produtos, retenção de clientes, fidelização dos clientes e habilidades estratégicas, entre outros (Neves, 2012).

Cruz (2009, citado por Neves, 2012) menciona, ainda, que a análise e medição dos indicadores de um processo permitem reportar o que se mede, atribuindo responsabilidades, monitorizando e avaliando o desempenho, relacionando os indivíduos, os processos e o sistema e desencadeando ações com vista para melhoria.

Segundo Venkatraman & Ramanujam (1986, citado por Hart & Quinn, 1993), para avaliar a *performance* da empresa existem três critérios: a *performance* financeira, a *performance* do negócio e a eficiência organizacional. A *performance* financeira avalia a rendibilidade da empresa e é baseada em medidas financeiras, como o retorno sobre ativos, a rendibilidade das vendas e o retorno sobre o património. A *performance* do negócio avalia o crescimento e o posicionamento futuro da organização e é baseada em medidas

operacionais, como a quota de mercado, o crescimento das vendas e o desenvolvimento de novos produtos. A eficiência organizacional é relativa aos aspetos não económicos de avaliação que envolvem medidas baseadas nos *stakeholders*, tais como a satisfação dos empregados, a qualidade e a responsabilidade social.

Deste modo, podemos afirmar que este tópico, a medição, os indicadores e avaliação da *performance*, estão bem presentes na gestão de uma organização e devem ser tidos em conta para fazer uma avaliação do sucesso empresarial. Não basta apenas ter sucesso, é necessário saber-se sempre o motivo do mesmo, bem como criar medidas para ter sucesso também no “amanhã”. Para tal fim, é essencial que cada organização implemente um sistema de monitorização do seu desempenho, permitindo assim controlar o presente, bem como promover medidas de melhoria a existir no futuro.

3.3 A relação da *Performance* com a Liderança

Numa organização, o processo de obtenção de elevada *performance* é um desafio tanto para os líderes como para os próprios trabalhadores. Liderar para a *performance* implica que, atualmente, os líderes sejam credíveis perante os trabalhadores pois, estes precisam que as suas capacidades sejam estimuladas para desenvolver maior *performance* e competitividade, através de iniciativas e de responsabilidades e não de ordens.

Para Valikangas & Okumura (1997), a coerência entre líderes e trabalhadores é adquirida, ao longo do tempo, quando estimulada a criatividade e valorizadas as ideias de todos os membros organizacionais, conseguindo um consenso sobre o melhor método conducente ao aumento da *performance*, retirando partido de todas as ideias e experiências por parte dos trabalhadores, diminuindo a hostilidade e possíveis conflitos de interesse entre ambos.

Segundo Neves (2002), encaminhar uma organização para o aumento de *performance* exige que os líderes sejam responsáveis por diversas funções: operacionalizar a missão; definir e partilhar a visão por todos os elementos organizacionais, envolvendo-os no processo de obtenção da *performance* necessária para alcançar a visão; adquirir, continuamente, conhecimento que lhes permita adotar o estilo de liderança mais adequado ao desenvolvimento da *performance* dos trabalhadores; definir metas de acordo com as estratégias do negócio e adequar as mesmas aos processos necessários para alcançar a *performance* e os resultados organizacionais; criar um contexto favorável à aprendizagem

e aos sistemas de *feedback* e de recompensas que aumentem a *performance*; estimular a autonomia e a responsabilidade nas tarefas.

Yukl (2008) acrescenta, ainda, que os líderes podem melhorar o desempenho numa organização influenciando os determinantes da *performance* através:

- Da prática de comportamentos de liderança específicos nas interações com subordinados, colegas e membros externos à organização;
- Das decisões sobre programas, sistemas de gestão e estrutura organizacional;
- Das decisões sobre a estratégia competitiva para a organização.

Estas três formas de influência devem ser usadas de maneira consistente para uma liderança estrategicamente eficaz. Um comportamento adotado pelo líder, que será mediante a escolha dos estilos de liderança, tem um objetivo primário diferente e os objetivos alinham-se com os três determinantes da eficácia organizacional, mencionados anteriormente. É o caso, por exemplo, dos comportamentos orientados para as tarefas que são mais úteis para melhorar a eficiência, dos comportamentos orientados para as mudanças que são mais úteis para melhorar a adaptação e dos comportamentos orientados para as relações humanas que são mais úteis para melhorar os recursos humanos e as relações interpessoais. Todos os comportamentos do líder têm implicações na eficácia organizacional.

A liderança é o ponto de partida para um bom desempenho numa organização. Hurduzeu (2015) considera que o sucesso empresarial depende da *performance* pois, tal acontece quando a liderança envolve motivação, gestão, inspiração, remuneração, aumentando assim a satisfação dos trabalhadores, bem como a produtividade e a lucratividade. Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha & Marques (2015) acrescentam ainda que não há uma boa liderança se não houver motivação para liderar, competências apropriadas e empenho no desenvolvimento contínuo. Só assim é que os liderados se sentem empenhados e motivados, levando a uma melhoria do desempenho geral, tanto das equipas como das organizações.

3.4 A Relação da *Performance* com a Motivação

Após vários estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação considera-se estimuladora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional,

tais como: a pontualidade, o esforço, o compromisso, o envolvimento com o trabalho, a criatividade e o desempenho (Lord, 2002).

Armstrong & Taylor (2014) apresentam três fatores que podem afetar o nível da *performance* individual: a motivação, a capacidade e a oportunidade de participar, sendo que os dois primeiros são dependentes um do outro, ou seja, os efeitos da motivação na *performance* são dependentes do nível da capacidade do colaborador e, por outro lado, a relação da capacidade da *performance* está dependente da motivação do colaborador. Portanto, para os referidos autores, os indivíduos necessitam tanto de capacidade, como de motivação para manifestar bom desempenho e defendem que um elevado desempenho individual depende de uma alta motivação.

Citando Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2004), “a relação entre a motivação e o desempenho estabelece-se a partir de diversos fatores que se interpõem como fontes de mediação no trabalho”. Assim sendo, os autores alegam que uma elevada *performance* pressupõe que a força de trabalho apresente quatro níveis desejáveis de disposição para a realização de tarefas dentro da organização, sofrendo influências de vários fatores, tais como: significado do trabalho; sistemas de recompensas e punições; ambiente psicossocial; valores pessoais e organizacionais.

Relativamente ao trabalho, os autores agregam cinco dimensões de caráter relevante: a variedade de competências, que pressupõe a utilização de diversas capacidades e aptidões; a identidade com a tarefa, que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o colaborador possui do resultado; a importância da tarefa, que corresponde à relevância do trabalho para o próprio colaborador, para a organização e para a sociedade; a autonomia, que significa a liberdade que o colaborador tem para planejar, executar o trabalho e sentir-se responsável pelo resultado; e o *feedback*, que diz respeito às informações que o colaborador recebe sobre a qualidade e quantidade associada ao seu desempenho (Zanelli et al., 2004).

Quanto aos sistemas de recompensas e punições, estes funcionam como um fator de mediação entre o elevado desempenho e a motivação. As recompensas são divididas em intangíveis (simbólicas) e tangíveis (bens materiais), e as punições visam a extinção de comportamentos indesejados. Em relação ao sistema de recompensas, para que o mesmo seja eficaz, deve ter subjacentes três elementos: o colaborador deve ter a possibilidade de desenvolver as suas capacidades; as recompensas devem ir ao encontro das necessidades do colaborador; e usufruir de um sistema de recompensas eficaz evitando limitações

físicas ou psicológicas no desempenho do mesmo. Em síntese, as recompensas podem resultar num melhor desempenho, visto que ao atingir determinadas metas de produtividade, o colaborador poderá ser compensado (evidenciando que existem recompensas para os colaboradores que atingem um ótimo desempenho) (Zanelli et al., 2004).

O ambiente psicossocial é a forma como os líderes de todos os níveis hierárquicos, dentro de uma organização, compreendem o que poderá vir a ser a motivação no trabalho, considerando todas as diferenças individuais, pois os seres humanos são distintos em termos de necessidades e capacidades (que podem alterar-se ao longo do tempo e de acordo com múltiplas variáveis) (Zanelli et al., 2004).

Por fim, os valores pessoais e organizacionais repercutem na concordância e na dinâmica e podem, efetivamente, elevar o nível motivacional e proporcionar impactos positivos no desempenho (Zanelli et al., 2004).

Existem ainda seis necessidades que as organizações devem atender para satisfazer os seus liderados no sentido de se sentirem mais empenhados e motivados e, desta forma, aumentar a sua *performance*: a aquisição de bens e serviços que permitem alcançar um maior bem-estar dos colaboradores através da compensação financeira e dos benefícios facultados pela organização, consoante o empenho e esforço de cada um (as tais recompensas tangíveis ou intangíveis); os relacionamentos sociais positivos, que proporcionam um clima de confiança e justiça; o desenvolvimento competências e capacidades, que só é possível em organizações que permitam a aprendizagem e desenvolvimento aos seus trabalhadores, assim como a criação de condições para aproveitar as melhores competências e potencial dos mesmos; a segurança, que também só é viável se houver confiança nos colegas e líderes para poderem expressar o que pensam, assim como solicitar ajuda e ajudar sem que advenham contrapartidas relativamente à carreira; conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares e comunitárias e dispor de suficiente autonomia para realizarem o trabalho; o significado que o trabalho tem para as suas vidas, ou seja, os trabalhadores gostam de sentir que trabalham em prol de algo útil para os outros, quer dentro, quer fora da organização. (Rego et al., 2015).

Importa evidenciar que estas necessidades não são vivenciadas do mesmo modo por todas os indivíduos e o resultado motivacional não é apenas a soma de todos estes fatores. Um

desempenho débil da organização num fator, reduz o efeito dos outros fatores e, o bom desempenho num fator não compensa o mau desempenho noutros (Rego et al., 2015).

Os recursos humanos estando satisfeitos e motivados esforçam-se para cumprir os objetivos da organização (Osabiya, 2015), desde que os líderes, e uma vez que estes têm a função de mobilizar os trabalhadores a atuar, tenham o cuidado, preeminente, com o bem-estar de todos os trabalhadores (Ryan & Deci, 2000).

Num ambiente de trabalho onde prevaleça uma filosofia positiva de motivação, o desempenho, a qualidade e o serviço tendem a melhorar, uma vez que a motivação ajuda os colaboradores a cumprirem objetivos, a criar força de mudança, construir autoestima e promover um ambiente de cooperação entre colegas. Colaboradores que se sentem motivados possuem um sentimento de pertença, reconhecimento e realização, sendo guiados por um estado de espírito que os leva a desempenhar a sua função com responsabilidade, eficiência e de forma mais produtiva (Osabiya, 2015).

CAPÍTULO 4. LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E PERFORMANCE

Após a revisão de literatura relativamente aos três grandes conceitos chave deste trabalho, iremos apresentar os objetivos da investigação, a metodologia utilizada, justificando as opções metodológicas, juntamente com o estudo de caso. Apresentaremos os resultados obtidos por via da metodologia usada e fundamentada em respostas apuradas a partir de um questionário. Faremos uma análise e uma discussão desses mesmos resultados, tendo como base toda a exposição teórica apresentada anteriormente.

4.1 Objetivos da Investigação

No decorrer de uma investigação, os objetivos são determinantes, uma vez que qualquer estudo é construído em função deles, são um guia essencial.

Tendo como pergunta de partida: “A motivação por parte dos líderes influencia a *performance* da empresa?”, e face à pesquisa voltada para conceitos fundamentais e metodologias inerentes à realização deste projeto, optámos por alicerçar a investigação numa análise comparativa de *performances* de empresas distintas. Pretende-se com este trabalho responder a esta pergunta ficando a saber como é que a motivação conferida pelos líderes influencia, positivamente ou não, a *performance* dos colaboradores e, por sua vez, a *performance* organizacional, ou seja, qual o impacto da liderança na motivação e no desempenho empresarial.

Face ao objetivo geral supramencionado, formularam-se deste modo, vários objetivos específicos, que foram respondidos ao longo da revisão da literatura. Os objetivos específicos, que pretendem complementar o objetivo geral, são os seguintes:

- Uma boa liderança conduz a uma motivação positiva?
- Qual a melhor liderança a utilizar para motivar? (*benchmarking*)
- Como motivar colaboradores?
- A motivação tem influência no comportamento diário dos colaboradores e na sua *performance*?
- A empresa tem sucesso com os colaboradores motivados?
- A motivação pode ser um fator crítico de sucesso?

4.2 Metodologia e Estudo do Caso

“A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013).

No ambiente económico, uma medida tradicional de desempenho de unidades organizacionais relaciona a produção de *outputs*, dado um certo nível de *inputs* disponíveis (Norman & Stocker, 1991). Basicamente, há duas abordagens para medir o desempenho. A primeira é a estimação paramétrica (determinística ou estocástica), sustentada pela maioria dos economistas, requer imposição de alguma forma funcional específica (e.g., uma equação de regressão, uma função de produção, etc.) que relacione as variáveis independentes (*inputs*) com as variáveis dependentes (*outputs*). Para além disso, a forma funcional escolhida requer suposições específicas acerca da distribuição dos limites dos erros (e.g., independentes e distribuídos identicamente). As vantagens desta forma de aproximação são que as hipóteses podem ser testadas com o rigor estatístico e que os relacionamentos entre os fatores de produção seguem formas funcionais conhecidas. Contudo, em muitos casos, principalmente em ambientes que não operam segundo as leis de mercado, não é possível (ou é difícil) estabelecer uma forma funcional. Talvez até não seja correto falar em função de produção. Isto é muito claro no caso das organizações do sector público, como na saúde e na educação, onde é muito complicado relacionar os seus fatores de entrada (e.g., nº de médicos por doente, nº de professores por aluno) com os fatores de saída (e.g., nº de doentes com alta, nº de alunos colocados em empresas relacionadas com o curso). Para ultrapassar esta dificuldade, é usada a forma de aproximação não paramétrica¹, onde não são feitas suposições sobre a forma de função de produção. Na verdade, é construída uma função empírica a partir dos dados, que representa a melhor fronteira extrema observada. Ou seja, com a aproximação não paramétrica a forma funcional é obtida empiricamente, através das variáveis disponíveis. A DEA – *Data Envelopment Analysis* enquadra-se nesta perspetiva não paramétrica e, desde o seu aparecimento, vem sendo utilizada como uma alternativa aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho de unidades organizacionais,

¹ Também conhecida por aproximação da programação matemática.

principalmente onde não é possível contar com informações sobre custos e preços de *inputs* e *outputs*.

No presente estudo, e atendendo ao anteriormente referido, a estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso numa organização, a Assis Business Partners, permitindo a comparação com outras organizações, utilizando uma metodologia baseada na DEA com dados recolhidos por via de um questionário, enviado por *e-mail* (Apêndice 1).

O processo de recolha de dados é fundamental para alcançar os objetivos pretendidos e é uma das etapas mais importantes num processo de investigação. Este deve ser planeado atempadamente para se conseguir, de alguma forma, resultados úteis e fidedignos. Nesta investigação foi efetuada uma recolha de dados através de um questionário.

O questionário é o instrumento que consiste num conjunto de perguntas sobre um determinado assunto ou um problema em estudo e tem como finalidade, através das respostas apuradas, obter informações básicas ou avaliar o efeito de uma intervenção quando não é possível fazê-lo de outra forma. O questionário é a forma mais habitual de recolha de dados, pois possibilita medir com precisão o que se ambiciona.

O questionário desenvolvido para o presente estudo foi dividido em 3 partes:

- “Parte A – Dados Pessoais” que englobam os seguintes dados pessoais dos participantes: o sexo, a idade, a formação escolar, o nome da organização (onde exerce funções), a localização da mesma, a categoria profissional, a função desempenhada e os anos de serviços (Apêndice 3);
- “Parte B – Questões Teóricas”, são questões formuladas com o objetivo apurar as características do líder, o estilo de liderança adotado na organização, os desafios a que o líder está sujeito e os três fatores motivadores para os líderes e para os colaboradores (Apêndice 4 e 5);
- “Parte C – Questões Práticas”, cuja informação recolhida engloba os fatores: vencimento, horário de trabalho, dimensões da organização, segurança, condições no trabalho, benefícios, comunicação, ambiente organizacional, volume de negócios, número de colaboradores e motivação (Apêndice 6 e 7).

O questionário iniciou, para todos os participantes, com a “Parte A – Dados Pessoais” mas, mediante a resposta à pergunta da categoria profissional, responderam a uma “Parte B – Questões Teóricas” e a uma “Parte C – Questões Práticas” direcionada para líderes

da empresa ou para outros membros. Portanto, quando selecionada a opção “Líder da Empresa”, na pergunta da categoria profissional, automaticamente ficava disponível uma parte teórica e prática direcionada para líderes e quando a opção para a categoria profissional passava por: “Líder de Equipa”; “Membro de Equipa”; “Estagiário” e “Outro”, o questionário direcionava-se para qualquer um desses membros organizacionais.

Este questionário foi efetuado através da ferramenta *LimeSurvey* e a recolha dos dados foi transferida para um ficheiro *Excel* a fim de realizar o tratamento estatístico.

4.2.1 Value - Based DEA

As origens da DEA remontam aos trabalhos de Farrell (1957) sobre métodos para avaliação da produtividade, em que era reconhecida a necessidade de dispor de indicadores de eficiência global, e não de mera produtividade de fatores, generalizando a razão *output/input* para o caso de *multi-output/multi-input*. O primeiro modelo de DEA, assumindo rendimentos constantes à escala CRS (*Constant Returns to Scale*), resultou do trabalho de Charnes, Cooper e Rhodes (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978), motivado pela avaliação de programas educacionais para estudantes desfavorecidos em escolas públicas dos Estados Unidos da América. A característica fundamental deste modelo (geralmente designado na literatura científica por modelo CCR ou *Engineering Ratio*) é, para cada entidade sob avaliação, designada *Decision Making Unit* (DMU), a transformação da situação de múltiplos *outputs* / múltiplos *inputs* na situação de *output* virtual / *input* virtual. Para cada DMU, a razão entre o *output* virtual e o *input* virtual fornece uma medida de eficiência, que é função de um conjunto de multiplicadores que constituem as variáveis de um modelo de programação linear fracionária (depois reduzido a um modelo de programação linear). As DMUs devem possuir um grau de controlo sobre os *inputs* consumidos e os *outputs* produzidos, ou seja, autonomia de gestão, operando num ambiente relativamente homogéneo. Neste modelo espera-se uma variação proporcional dos produtos a partir da alteração de recursos em todos os níveis de escala.

A extensão do modelo CCR para o caso de rendimentos variáveis à escala VRS (*Variable Returns to Scale*), foi proposta por Banker, Charnes e Cooper (Banker, Charnes & Cooper, 1984), modelo designado por BCC, onde basicamente se introduz uma restrição que garante que cada DMU em estudo será comparada com uma combinação convexa

das restantes DMUs.

Os diferentes modelos DEA procuram determinar quais das n DMUs formam a fronteira eficiente (ou superfície envolvente) no sentido da eficiência de *Pareto-Koopmans*. Uma DMU será eficiente se, comparativamente às demais, tiver maior produção para quantidades fixas de recursos (orientação a *outputs*) e/ou utilizar menos recursos para gerar uma quantidade fixa de produtos (orientação a *inputs*). A DEA constrói uma fronteira empírica eficiente, ou "superfície envolvente" de máxima eficiência (Ali & Seiford, 1993). Isto permite a identificação de unidades de referência (*benchmarks*) cujos valores de eficiência servem como modelo para as restantes unidades envolvidas pela fronteira de eficiência.

O método Value-Based DEA desenvolvido por Gouveia, Dias & Antunes (2008) é uma variante do modelo DEA aditivo com projeções orientadas (Ali, Lerne & Seiford, 1995), que incorpora as preferências do decisor utilizando conceitos no âmbito da Análise de Decisão Multicritério (MCDA) com informação imprecisa (Dias & Clímaco, 2000).

O objetivo do DEA é determinar a eficiência produtiva de um sistema ou unidade de tomada de decisão (DMU), comparando o quão bem o DMU converte *inputs* em *outputs*, enquanto o objetivo do MCDA é classificar e selecionar um conjunto de alternativas tendo em atenção múltiplos e conflituosos critérios. A MCDA, usada como um termo abrangente, é uma estrutura de tomada de decisão que engloba um grande conjunto de métodos ou abordagens, entre os quais a teoria de utilidade/valor multiatributo (MAUT- Multiattribute Utility Theory ou MAVT- Multiattribute Value Theory). A DEA é geralmente usada para avaliação de desempenho e *benchmarking* em relação às melhores práticas, como uma ferramenta de ajuda à decisão multicriterial (MCDA). *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de avaliação de empresas e serviços através de sua comparação com unidades consideradas eficientes, levando ao estabelecimento de ações de gestão efetivas com o objetivo de aprimorar os resultados (redução de custos, aumento de produção, etc). Assim, a DEA trata-se de uma poderosa ferramenta para definir estratégias para o *Benchmarking*, com a finalidade de indicar linhas de ação para tornar eficientes empresas ineficientes.

Os métodos de função de valor inerentes ao Value-based DEA são abordagens baseadas na MAVT, cujo propósito é encontrar uma única expressão que represente a atratividade global de cada alternativa, de acordo com as preferências do decisor, tendo em

consideração os múltiplos critérios. É também intenção desta teoria simplificar a construção de funções de utilidade/valor multicritério deixando que o decisor foque a sua atenção num critério de cada vez, e posteriormente na agregação dos vários critérios, em vez de avaliar diretamente a utilidade/valor global.

Seja $v_c(a_j)$ o valor de uma alternativa a_j de acordo com o critério c ($c = 1, \dots, q$). A função de valor aditiva agrega estas funções através de uma soma ponderada na qual são usados q coeficientes de escala, w_1, \dots, w_q , $\therefore V(a_j) = \sum_{c=1}^q w_c v_c(a_j)$ (ver Keeney e Raiffa, 1976). A quantidade $v_c(a_j)$ pode ser interpretada como uma medida de desempenho da alternativa a_j no critério c . Estas funções são definidas para cada critério convertendo a escala de desempenhos originais na escala de valor $[0,1]$. Por sua vez, w_c é o coeficiente de ponderação que reflete a importância da função $v_c(\cdot)$ ($c = 1, \dots, q$). Os coeficientes de ponderação são normalizados $\sum_{c=1}^q w_c = 1$ com $w_c \geq 0, c = 1, \dots, q$ podendo ainda ser acrescentadas pelo decisor outras restrições, caso se pretenda impedir combinações de valores para estes coeficientes que não estejam alinhados com os objetivos da organização.

Este procedimento ultrapassa o problema das escalas associado ao modelo DEA aditivo, uma vez que todas as medidas de *input* e *output* são convertidas em escala de valor. Além disso, os coeficientes de ponderação usados na agregação adquirem um significado específico: são os coeficientes de escala das funções de valor. Os coeficientes de ponderação são valores escolhidos por cada DMU, a fim de se tornar a melhor DMU (se possível) ou então no sentido de minimizar a diferença de valor para a melhor DMU, ao invés de ser fixado previamente, como no modelo de Ali et al. (1995).

A teoria de decisão clássica oferece algumas regras (tais como *max-min* e *min-max regret*) que podem ser aplicadas a situações onde as funções de valor são incertas.

No desenvolvimento do Value-Based DEA utilizou-se a regra *min-max regret*, referente ao conceito de perda de valor de escolher uma alternativa face a outra. A ideia é determinar para cada alternativa o potencial “arrependimento” associado à sua escolha, observando quão melhor poderia outra alternativa ser. Para um dado vetor de coeficientes de ponderação, a perda de valor de escolher a alternativa a_k em vez de outra alternativa $a_j \neq a_k$ é dada por (1):

$$R(a_k, a_j) = \max_{j \neq k} V(a_j) - V(a_k) \quad (1)$$

A perda de valor máxima associada a uma dada alternativa a_k , $R_{max}(a_k)$, é dada pela máxima perda de oportunidade associada à escolha dessa alternativa (2):

$$R_{max}(a_k) = \max_w \left\{ \left(\max_{j \neq k} V(a_j) \right) - V(a_k) \right\} \quad (2)$$

A decisão ótima *min-max regret* minimiza a perda no pior caso de acordo com possíveis realizações do vetor de coeficientes w , i.e., alternativas com $R_{max}(a_k)$ mínimo são preferidas. Assim, a medida de eficiência atribuída a cada DMU ganha um significado intuitivo: corresponde a uma medida "min-max regret" (perda de valor).

Considerando que as alternativas a avaliar de acordo com q ($q = m+p$) critérios são as DMUs, definem-se q funções de valor de modo a que o pior nível da escala tenha o valor 0 e o melhor nível da escala tenha o valor 1. Por outras palavras, quanto menor for o desempenho associado a um fator de *input* maior será o seu valor (mais próximo estará de 1); para o caso dos *outputs*, quanto maior for o desempenho maior será o seu valor. Assim, depois de todos os fatores terem sido convertidos em escala de valor, passam a ser considerados como *outputs* a maximizar. Para cada alternativa (DMU), atendendo ao modelo aditivo MAUT, o valor global obtido é dado por: $V(DMU_j) = \sum_{c=1}^q w_c v_c(DMU_j)$, onde $w_c \geq 0$, $\forall c = 1, \dots, q$ e $\sum_{c=1}^q w_c = 1$. Os coeficientes de escala w_1, \dots, w_q são os coeficientes de ponderação das funções de valor e traduzem as taxas de compensação (*trade-offs*) do valor do decisor entre os vários fatores.

Para atender ao conceito de super-eficiência, introduzido em DEA por Andersen & Petersen (1993), o método Value-Based DEA foi modificado no sentido de dar a possibilidade de discriminar as unidades eficientes (Gouveia, Dias & Antunes, 2013). Assim, o problema (3) é resolvido (Fase 1):

$$\begin{aligned} & \min_{d_k, w} d_k \\ & s. t. \sum_{c=1}^q w_c v_c(DMU_j) - \sum_{c=1}^q w_c v_c(DMU_k) \leq d_k, j = 1, \dots, n; j \neq k \\ & \sum_{c=1}^q w_c = 1 \\ & w_c \geq 0, \forall c = 1, \dots, q \end{aligned} \quad (3)$$

O valor ótimo d_k^* indica a distância definida pela diferença de valor para a melhor de todas as DMUs (excluindo a que está em avaliação).

O propósito desta abordagem é, para a DMU k , calcular o vetor w de ponderação que minimiza a distância (a diferença de valor) da unidade em causa para a melhor (note-se que a melhor alternativa dependerá também de w), excluindo-se ela própria do conjunto de referência. Depois, no caso de ser uma DMU ineficiente ou fracamente eficiente, encontra um alvo (par) eficiente (Fase 2). Os detalhes deste processo são os seguintes:

Fase 1: Converter os fatores de *input* e *output* em escalas de valor. Calcular a medida de eficiência, d_k^* de cada DMU, $k = 1, \dots, n$, e o vetor de ponderação correspondente.

Fase 2: Se $d_k^* \geq 0$, então resolver o problema "aditivo ponderado" (4), usando o vetor de ponderação ótimo resultante da Fase 1, w_k^* , e determinar o correspondente ponto projetado da DMU em análise.

$$\begin{aligned} \min_{\lambda, s} z_k &= - \sum_{c=1}^q w_c^* s_c \\ \text{s. t. } \sum_{j=1, j \neq k}^n \lambda_j v_c(DMU_j) - s_c &= v_c(DMU_k), c = 1, \dots, q \\ \sum_{j=1, j \neq k}^n \lambda_j &= 1 \\ \lambda_j, s_c &\geq 0, j = 1, \dots, k-1, k+1, \dots, n; c = 1, \dots, q \end{aligned} \quad (4)$$

Se d_k^* , o valor ótimo da função objetivo em (3), é não positivo, então a DMU k em avaliação é eficiente (se o valor ótimo for nulo a DMU poderá ser fracamente eficiente). Caso contrário, é ineficiente e d_k^* é a diferença mínima de valor para a melhor DMU (ou seja, a DMU com maior valor global). Contudo, com a modificação feita no método original, é possível discriminar as unidades eficientes. As variáveis $\lambda_1, \dots, \lambda_n$ definem uma combinação convexa das n DMUs. As DMUs eficientes (podendo ser apenas uma) que definem a combinação convexa com $\lambda_j > 0$ são chamadas de "pares" da DMU k em avaliação. A combinação convexa corresponde a um ponto na fronteira eficiente, melhor do que a DMU k com uma diferença de valor de s_c (folga) em cada critério c .

O modelo (4) admite alvos ótimos alternativos, cada um dos quais correspondendo a uma forma diferente de anular o valor da diferença d_k^* . Esses alvos correspondem a diferentes projeções sobre a fronteira eficiente.

4.3 Avaliação de Colaboradores e Líderes

4.3.1 Dados

Esta secção descreve como foram recolhidos os dados e qual a seleção dos fatores para a medição do desempenho que entendemos ser um dos objetivos deste trabalho. A informação foi recolhida via inquérito e foi respondida por 247 inquiridos, apesar de trabalharmos, apenas, com 100 respostas completas. A taxa de retorno dos questionários foi de 16,5% e os dados recolhidos foram relativamente ao ano de 2018.

Na Tabela 4.1. apresentamos as estatísticas resultantes das características demográficas dos inquiridos. Examinámos género, idade, nível de escolaridade e *status* de emprego.

Tabela 4.1. - Características Demográficas

Género	Nº
Masculino	31
Feminino	69
Idade	Nº
18 anos a 25 anos	12
26 anos a 35 anos	39
36 anos a 45 anos	24
Maior que 45 anos	25
Nível de Escolaridade	Nº
Ensino Básico	2
Ensino Secundário	27
Ensino Superior	71
Status de Emprego	Nº
Líderes	12
Outros Membros Organizacionais	88

Atendendo a que o objetivo é avaliar o desempenho relativo dos colaboradores e dos líderes, no sentido de considerar múltiplos fatores, e inferir qual o modelo de liderança

que conduz a uma eficiência organizacional, entendemos que o método Value-Based DEA seria o mais indicado. Este método permite para além da identificação das melhores práticas, deteção das fontes de ineficiência e das diferenças relativamente às melhores práticas, bem como saber quais as oportunidades de melhoria.

4.3.2 Definição dos modelos

Depois de traçados os objetivos do estudo, e tirando partido dos dados resultantes do inquérito realizado, surgiram dois modelos diferentes: o modelo que traduz o desempenho dos colaboradores, que assenta na escolha dos indicadores de valorização, reconhecimento, conhecimento, etc.; e o modelo que traduz o desempenho dos líderes que assenta em indicadores direcionados para a produtividade.

Assim, foram definidos os fatores de *input* (recursos) e *output* (produtos) para cada modelo, atendendo aos indicadores das principais áreas da motivação.

No modelo dos colaboradores (Tabela 4.2.) foram escolhidos três fatores de *input* e três fatores de *outputs*. Os *inputs* são o salário mensal, os anos de experiência e as horas de trabalho diárias, que refletem o valor correspondente ao desempenho do colaborador, os anos de conhecimento que o colaborador já possui e as horas que usufrui das condições de trabalho, respetivamente. Os *outputs* para os colaboradores são o número de formações, de reuniões presenciais e de encontros sociais fora do contexto organizacional que refletem uma aposta por parte dos líderes, no enriquecimento do conhecimento, na responsabilidade e confiança, e no clima organizacional e na comunicação, respetivamente.

No modelo dos líderes (Tabela 4.3.) foram escolhidos os mesmos três *inputs*, em comparação com o modelo anterior, e foram, apenas, selecionados dois *outputs*. Os *outputs* são o volume de negócios e o número de colaboradores na empresa, que refletem a produtividade da empresa e os a equipa que lidera, respetivamente.

Tabela 4.2. - Fatores do modelo dos colaboradores

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
x_{Sal} : Salário mensal	y_{Form} : Número de formações realizadas no ano
x_{Exp} : Anos de experiência no atual posto de trabalho	y_{Comp} : Número de reuniões presenciais realizadas no ano
$x_{CondTrab}$: Horas de trabalho efetivas diárias	y_{Satis} : Número de encontros sociais fora da empresa

Tabela 4.3. - Fatores do modelo dos líderes

<i>Inputs</i>	<i>Outputs</i>
x_{Sal} : Salário mensal	y_{VN} : Volume de negócios
x_{Exp} : Anos de experiência no atual posto de trabalho	y_{Equi} : Número de colaboradores da empresa
$x_{CondTrab}$: Horas de trabalho efetivas diárias	

As funções de valor definidas para alguns dos fatores são lineares por ramos. Por exemplo, para o número de encontros sociais fora da empresa: $v_{satis}(15) - v_{satis}(12) = v_{satis}(12) - v_{satis}(10) = v_{satis}(10) - v_{satis}(5) = v_{satis}(5) - v_{satis}(0)$, mantendo-se todos os outros níveis de desempenho iguais. As outras funções de valor para os fatores *output* do modelo colaboradores, y_{Form} , y_{Comp} , são semelhantes à função de valor y_{Satis} .

Para os restantes fatores de *input* e *output* dos modelos as funções de valor foram obtidas fazendo uma transformação linear. Dois limites, M_c^L and M_c^U , foram definidos para cada fator, tal que $M_c^L < \min\{p_{cj}, j = 1, \dots, n; c = 1, \dots, q\}$ e $M_c^U > \max\{p_{cj}, j = 1, \dots, n; c = 1, \dots, q\}$. Os valores para cada DMU forma calculados usando (5):

$$v_c (DMU_j) = \begin{cases} \frac{p_{cj} - M_c^L}{M_c^U - M_c^L}, & \text{se o factor } c \text{ é a maximizar} \\ \frac{M_c^U - p_{cj}}{M_c^U - M_c^L}, & \text{se o factor } c \text{ é a minimizar} \end{cases}, j = 1, \dots, n; c = 1, \dots, 5 \quad (5)$$

Os limites M_c^L e M_c^U dos fatores a minimizar e dos fatores a maximizar estão na Tabela 4.4., da estatística descritiva.

Tabela 4.4. - Estatística descritiva dos fatores

	Modelo colaboradores			Modelo líderes				
	x_{Sal}	x_{Exp}	$x_{CondTrab}$	x_{Sal}	x_{Exp}	$x_{CondTrab}$	y_{VN}	y_{Equi}
Média	1005	7	7.65	1879	18	11.20	6444010	61
Desvio Padrão	484.25	8.29	0.69	807.44	7.33	5.27	9243080.86	47.67
Mínimo (M_c^L)	500	0.5	6.50	1050	4	8	13000	4
Máximo (M_c^U)	3200	36	9.67	3000	25	24	29000000	130
Moda	800	1	7.67	2000	20	8	12000000	Não tem
Mediana	850	2.5	7.67	1770	20	9	1600000	57.50

4.4 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados da aplicação do método Value-Based DEA estão apresentados nas Tabelas 4.7. e 4.8, respetivamente para os dois modelos. As Tabelas 4.5. e 4.6. apresentam os desempenhos das DMUs na escala original e na escala de valor correspondente, para o modelo dos colaboradores e para o modelo dos líderes, respetivamente. Nestas duas tabelas temos, os valores associados aos *inputs* e *outputs* de 46 colaboradores e de 10 líderes. A escala original apresenta os desempenhos obtidos das respostas ao questionário e a escala de valor apresenta esses mesmos valores convertidos no intervalo [0, 1], em que 0 representa o pior nível e o 1 o melhor. Quanto menor for o desempenho original dos *inputs*, mais próximo está o valor de 1 e, no caso dos *outputs*, quanto maior for o desempenho original, maior será o valor também. Na Tabela 4.5. temos, por exemplo, o colaborador representado pela DMU 31, com o *input* relativamente ao salário que apresenta o valor mais baixo, 500€, logo esse valor convertido para a escala de valores equivale a 1. No caso da DMU 39, no *output* das formações, o colaborador tem o maior número de formações, 5, logo esse valor convertido para a escala de valores equivale, também, a 1.

Depois desta conversão resolvem-se os problemas lineares (3) (ainda da Fase 1) e (4) (Fase 2), cujos resultados surgem nas Tabelas 4.7. e 4.8.

Tabela 4.5. - Desempenhos das DMUs na escala original e na escala de valor do modelo colaboradores e do modelo colaboradores

DMUs	Fatores na escala original						Fatores na escala de valor					
	x_{Sal}	x_{Exp}	$x_{CondTrab}$	y_{Form}	y_{Comp}	y_{satisf}	v_{Sal}	v_{Exp}	$v_{CondTrab}$	v_{Form}	v_{Comp}	v_{Satisf}
DMU ₁	1100	12	7.67	2	20	0	0.778	0.676	0.666	0.250	0.750	0.000
DMU ₂	3200	20	7.67	3	24	0	0.000	0.451	0.666	0.500	0.950	0.000
DMU ₃	1500	10	7.67	2	25	0	0.630	0.732	0.666	0.250	1.000	0.000
DMU ₄	2000	18	6.67	3	15	4	0.444	0.507	0.951	0.500	0.500	0.200
DMU ₅	850	36	6.67	3	15	0	0.870	0.000	0.951	0.500	0.500	0.000
DMU ₆	800	2	6.5	1	22	0	0.889	0.958	1.000	0.125	0.850	0.000
DMU ₇	950	4	6.67	2	23	2	0.833	0.901	0.951	0.250	0.900	0.100
DMU ₈	1000	3	6.67	4	24	5	0.815	0.930	0.951	0.750	0.950	0.250
DMU ₉	900	2	6.67	2	5	1	0.852	0.958	0.951	0.250	0.250	0.050
DMU ₁₀	2000	1	9.33	0	10	4	0.444	0.986	0.191	0.000	0.375	0.200
DMU ₁₁	1000	1	8	0	0	1	0.815	0.986	0.571	0.000	0.000	0.050
DMU ₁₂	800	7	7.67	2	5	4	0.889	0.817	0.666	0.250	0.250	0.200
DMU ₁₃	800	1	7.83	2	25	3	0.889	0.986	0.620	0.250	1.000	0.150
DMU ₁₄	1200	16	7.5	2	24	2	0.741	0.563	0.714	0.250	0.950	0.100
DMU ₁₅	1600	24	8.83	3	20	3	0.593	0.338	0.334	0.500	0.750	0.150
DMU ₁₆	1800	23	8.67	3	22	3	0.519	0.366	0.380	0.500	0.850	0.150

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

DMUs	Fatores na escala original						Fatores na escala de valor					
	x_{Sal}	x_{Exp}	$x_{CondTrab}$	y_{Form}	y_{Comp}	y_{satisf}	v_{Sal}	v_{Exp}	$v_{CondTrab}$	v_{Form}	v_{Comp}	v_{Satisf}
DMU17	1200	11	7.83	3	23	4	0.741	0.704	0.620	0.500	0.900	0.200
DMU18	1500	19	8.83	4	24	2	0.630	0.479	0.334	0.750	0.950	0.100
DMU19	850	3	7.67	1	24	3	0.870	0.930	0.666	0.125	0.950	0.150
DMU20	700	1	7.67	1	0	1	0.926	0.986	0.666	0.125	0.000	0.050
DMU21	900	5	9.67	1	5	1	0.852	0.873	0.094	0.125	0.250	0.050
DMU22	670	1	7.67	1	5	2	0.937	0.986	0.666	0.125	0.250	0.100
DMU23	1000	5	7.83	2	22	3	0.815	0.873	0.620	0.250	0.850	0.150
DMU24	750	1	7.67	1	4	3	0.907	0.986	0.666	0.125	0.200	0.150
DMU25	650	0.5	7.5	1	5	2	0.944	1.000	0.714	0.125	0.250	0.100
DMU26	900	2	7.67	0	0	0	0.852	0.958	0.666	0.000	0.000	0.000
DMU27	750	0.5	6.5	1	0	0	0.907	1.000	1.000	0.125	0.000	0.000
DMU28	600	9	7.67	2	0	1	0.963	0.761	0.666	0.250	0.000	0.050
DMU29	600	10	8	0	2	0	0.963	0.732	0.571	0.000	0.100	0.000
DMU30	640	6	6.67	0	4	0	0.948	0.845	0.951	0.000	0.200	0.000
DMU31	500	9	7.67	0	5	0	1.000	0.761	0.666	0.000	0.250	0.000
DMU32	937	2	6.67	0	23	0	0.838	0.958	0.951	0.000	0.900	0.000
DMU33	800	1	6.83	1	3	4	0.889	0.986	0.906	0.125	0.150	0.200

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

DMUs	Fatores na escala original						Fatores na escala de valor					
	x_{Sal}	x_{Exp}	$x_{CondTrab}$	y_{Form}	y_{Comp}	y_{satisf}	v_{Sal}	v_{Exp}	$v_{CondTrab}$	v_{Form}	v_{Comp}	v_{Satisf}
DMU34	850	1	7.67	1	0	15	0.870	0.986	0.666	0.125	0.000	1.000
DMU35	800	2	7.5	0	0	0	0.889	0.958	0.714	0.000	0.000	0.000
DMU36	880	3	7.67	0	14	0	0.859	0.930	0.666	0.000	0.475	0.000
DMU37	850	2	7.83	3	4	2	0.870	0.958	0.620	0.500	0.200	0.100
DMU38	590	1	8	4	7	3	0.967	0.986	0.571	0.750	0.300	0.150
DMU39	700	1	8	5	5	4	0.926	0.986	0.571	1.000	0.250	0.200
DMU40	700	1	7.67	3	13	4	0.926	0.986	0.666	0.500	0.450	0.200
DMU41	700	2	8	3	10	3	0.926	0.958	0.571	0.500	0.375	0.150
DMU42	700	3	7.83	1	4	2	0.926	0.930	0.620	0.125	0.200	0.100
DMU43	1000	1.5	7.67	3	5	2	0.815	0.972	0.666	0.500	0.250	0.100
DMU44	1000	1	7.67	1	8	2	0.815	0.986	0.666	0.125	0.325	0.100
DMU45	1250	24	7.83	1	3	3	0.722	0.338	0.620	0.125	0.150	0.150
DMU46	785	1	7.67	1	2	1	0.894	0.986	0.666	0.125	0.100	0.050

Tabela 4.6. - Desempenhos das DMUs na escala original e na escala de valor do modelo colaboradores e do modelo líderes

DMUs	Fatores na escala original					Fatores na escala de valor				
	X_{Sal}	X_{Exp}	$X_{CondTrab}$	y_{VN}	y_{Equi}	v_{Sal}	v_{Exp}	$v_{CondTrab}$	v_{VN}	v_{Equi}
DMU ₁	2000	20	9	2000000	13	0.513	0.238	0.938	0.069	0.071
DMU ₂	1200	5	8	12000000	104	0.923	0.952	1.000	0.414	0.794
DMU ₃	2000	25	9	550000	17	0.513	0.000	0.938	0.019	0.103
DMU ₄	1050	19	8	1200000	61	1.000	0.286	1.000	0.041	0.452
DMU ₅	2800	25	11	7000000	80	0.103	0.000	0.813	0.241	0.603
DMU ₆	3000	20	24	29000000	130	0.001	0.238	0.000	1.000	1.000
DMU ₇	1100	20	8	13000	54	0.974	0.238	1.000	0.000	0.397
DMU ₈	1540	20	10	648100	18	0.749	0.238	0.875	0.022	0.111
DMU ₉	1100	4	17	29000	4	0.974	1.000	0.438	0.001	0.000
DMU ₁₀	3000	20	8	12000000	125	0.001	0.238	1.000	0.414	0.960

Tabela 4.7. - Pontuação de eficiência, pesos, folgas e DMUs de referência obtidos pelo método Value-Based DEA (Modelo colaboradores)

DMUs	Fase 1							Fase 2																		
	d*	w1	w2	w3	w4	w5	w6	s1	s2	s3	s4	s5	s6	λ3	λ6	λ8	λ13	λ25	λ27	λ30	λ31	λ32	λ34	λ38	λ39	
DMU ₁	0.11	0.73	0.00	0.07	0.07	0.13	0.00	0.11	0.31	0.00	0.00	0.23	0.14	0.00	0.10	0.02	0.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₂	0.02	0.00	0.00	0.00	0.09	0.91	0.00	0.72	0.38	0.14	0.00	0.03	0.13	0.50	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₃	-0.01	0.00	0.00	0.13	0.00	0.87	0.00																			
DMU ₄	0.01	0.00	0.00	0.84	0.00	0.00	0.16	0.39	0.44	0.01	0.13	0.26	0.00	0.00	0.00	0.80	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₅	-0.01	0.63	0.00	0.25	0.11	0.00	0.00																			
DMU ₆	-0.04	0.38	0.00	0.55	0.01	0.06	0.00																			
DMU ₇	0.01	0.44	0.00	0.16	0.00	0.40	0.00	0.02	0.04	0.02	0.19	0.00	0.03	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₈	-0.21	0.02	0.00	0.33	0.39	0.26	0.00																			
DMU ₉	0.02	0.00	0.80	0.10	0.02	0.04	0.04	0.04	0.03	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	0.20	0.00	0.00	0.73	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₁₀	0.01	0.00	0.96	0.00	0.00	0.02	0.02	0.48	0.01	0.50	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.00	0.00	0.00
DMU ₁₁	0.01	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13	0.01	0.14	0.13	0.25	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₁₂	0.05	0.69	0.00	0.13	0.02	0.05	0.10	0.07	0.06	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	0.00	0.16	0.29	0.00	0.00
DMU ₁₃	-0.05	0.00	0.64	0.00	0.00	0.36	0.00																			
DMU ₁₄	0.03	0.00	0.00	0.12	0.00	0.85	0.04	0.01	0.29	0.00	0.11	0.04	0.00	0.48	0.00	0.22	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₁₅	0.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44	0.56	0.23	0.60	0.56	0.12	0.00	0.26	0.00	0.00	0.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00	0.00
DMU ₁₆	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44	0.56	0.30	0.56	0.57	0.25	0.10	0.10	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

DMUs	Fase 1							Fase 2																	
	d*	w1	w2	w3	w4	w5	w6	s1	s2	s3	s4	s5	s6	λ3	λ6	λ8	λ13	λ25	λ27	λ30	λ31	λ32	λ34	λ38	λ39
DMU17	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44	0.56	0.08	0.23	0.32	0.22	0.00	0.09	0.00	0.00	0.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00
DMU18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09	0.91	0.00	0.19	0.45	0.62	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU19	0.01	0.61	0.00	0.11	0.00	0.12	0.15	0.02	0.05	0.01	0.10	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00
DMU20	0.01	0.00	0.98	0.00	0.02	0.00	0.00	0.02	0.01	0.05	0.00	0.25	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU21	0.11	0.78	0.02	0.00	0.00	0.09	0.12	0.09	0.00	0.55	0.00	0.37	0.02	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU22	0.01	0.26	0.67	0.00	0.00	0.03	0.04	0.01	0.01	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU23	0.06	0.68	0.00	0.09	0.03	0.09	0.12	0.07	0.11	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU24	0.01	0.00	0.97	0.00	0.01	0.00	0.02	0.03	0.01	0.05	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00
DMU25	-0.01	0.11	0.87	0.00	0.00	0.01	0.02																		
DMU26	0.04	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09	0.04	0.05	0.13	0.25	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU27	-0.03	0.00	0.77	0.23	0.00	0.00	0.00																		
DMU28	0.01	0.74	0.00	0.13	0.03	0.00	0.09	0.02	0.08	0.00	0.00	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.56	0.00	0.00	0.33	0.00
DMU29	0.03	0.87	0.00	0.00	0.02	0.00	0.11	0.04	0.03	0.09	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU30	-0.02	0.76	0.00	0.22	0.00	0.02	0.00																		
DMU31	-0.04	0.95	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00																		
DMU32	-0.01	0.00	0.62	0.14	0.00	0.24	0.00																		
DMU33	0.01	0.00	0.82	0.09	0.00	0.04	0.04	0.01	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.62	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00	0.00

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

DMUs	Fase 1							Fase 2																		
	d*	w1	w2	w3	w4	w5	w6	s1	s2	s3	s4	s5	s6	λ3	λ6	λ8	λ13	λ25	λ27	λ30	λ31	λ32	λ34	λ38	λ39	
DMU ₃₄	-0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00																			
DMU ₃₅	0.04	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.04	0.00	0.12	0.25	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₃₆	0.06	0.24	0.66	0.06	0.00	0.04	0.00	0.04	0.06	0.15	0.18	0.00	0.07	0.00	0.00	0.00	0.48	0.00	0.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₃₇	0.04	0.00	0.98	0.00	0.02	0.00	0.00	0.06	0.04	0.09	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.37	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43
DMU ₃₈	-0.03	0.77	0.17	0.00	0.02	0.05	0.00																			
DMU ₃₉	-0.25	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00																			
DMU ₄₀	0.00	0.19	0.62	0.09	0.03	0.03	0.04																			
DMU ₄₁	0.02	0.70	0.05	0.07	0.00	0.07	0.10	0.02	0.00	0.03	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.00	0.13	0.00	0.12	0.59	0.00	
DMU ₄₂	0.03	0.68	0.14	0.11	0.00	0.00	0.06	0.02	0.00	0.18	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15	0.42	0.00	0.00	0.04	0.39	0.00	
DMU ₄₃	0.02	0.00	0.95	0.01	0.02	0.02	0.00	0.10	0.02	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15	0.00	0.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.41
DMU ₄₄	0.01	0.00	0.96	0.00	0.00	0.02	0.02	0.12	0.01	0.04	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.10	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DMU ₄₅	0.18	0.65	0.00	0.17	0.04	0.04	0.10	0.15	0.64	0.10	0.00	0.00	0.67	0.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.82	0.00	0.00	
DMU ₄₆	0.01	0.00	0.98	0.00	0.02	0.00	0.00	0.05	0.01	0.05	0.00	0.15	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Tabela 4.8. - Pontuação de eficiência, pesos, folgas e DMUs de referência obtidos pelo método Value-Based DEA (Modelo líderes)

DMUs	Fase 1						Fase 2									
	d*	w1	w2	w3	w4	w5	s1	s2	s3	s4	s5	λ_2	λ_4	λ_6	λ_9	λ_{10}
DMU ₁	0.06	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.06	0.15	0.63	0.00	0.51	0.00	0.00	0.49
DMU ₂	-0.35	0.22	0.31	0.02	0.00	0.46										
DMU ₃	0.06	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.26	0.06	0.20	0.60	0.00	0.51	0.00	0.00	0.49
DMU ₄	-0.03	0.89	0.00	0.00	0.00	0.11										
DMU ₅	0.18	0.00	0.00	0.37	0.63	0.00	0.00	0.32	0.00	0.28	0.35	0.11	0.00	0.19	0.00	0.70
DMU ₆	-0.59	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00										
DMU ₇	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00	0.05	0.07	0.00	0.97	0.00	0.00	0.03
DMU ₈	0.13	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.13	0.11	0.47	0.00	0.75	0.00	0.00	0.25
DMU ₉	-0.05	0.90	0.10	0.00	0.00	0.00										
DMU ₁₀	-0.14	0.00	0.00	0.17	0.00	0.83										

Na Tabela 4.7., surge o resultado da avaliação de desempenho de 46 colaboradores em 9 organizações. Por questões de confidencialidade e o anonimato dos resultados, a distribuição dos 46 colaboradores pelas 9 empresas é a seguinte:

- Empresa 1 – DMU 1 a DMU 4;
- Empresa 2 – DMU 5 a DMU 9;
- Empresa 3 – DMU 10 a DMU 12;
- Empresa 4 – DMU 13 a DMU 18;
- Empresa 5 – DMU 19 a DMU 25;
- Empresa 6 – DMU 26 a DMU 33;
- Empresa 7 – DMU 34 a DMU 36;
- Empresa 8 – DMU 37 a DMU 41;
- Empresa 9 – DMU 42 a DMU 46.

Das 9 empresas, sendo a Assis Business Partners uma delas, somente duas é que não possuem colaboradores eficientes.

Quanto menor o valor de d^* , melhor, e se for negativo, a DMU em análise é eficiente (destacada em negrito). As DMUs que possuem $d^* = 0$ são fracamente eficientes e as que possuem $d^* > 0$ são ineficientes (Gouveia, Dias & Antunes, 2013). Logo, em 46 colaboradores, apenas, 14 são eficientes. Os restantes consideram-se ineficientes.

A empresa que tem maior número de colaboradores eficientes é a Empresa 6, uma vez que dos 8 colaboradores inquiridos, 4 são eficientes. As empresas que tem maior número de colaboradores ineficientes são, a Empresa 3, que não apresenta qualquer colaborador eficiente, e as Empresas 1, 4 e 5, que tem apenas um colaborador eficiente cada uma.

A estrutura matemática dos modelos clássicos DEA permite total liberdade na escolha dos coeficientes de ponderação (pesos) dos *inputs* e dos *outputs*. Assim, a DEA atribui pesos aos *inputs* e *outputs* de uma DMU que lhe dão a melhor eficiência possível, chegando a uma ponderação da importância relativa das variáveis de *inputs* e *outputs* que reflete a ênfase que parece ter sido colocada sobre eles para essa DMU em particular. No Value-Based DEA, os pesos são os coeficientes de escala das funções de valor, sendo estes valores escolhidos por cada DMU, a fim de se tornar a melhor DMU (se possível) ou então no sentido de minimizar a diferença de valor para a melhor DMU. Em relação a estes coeficientes de ponderação no modelo dos colaboradores, a título de exemplo,

podemos referir que o colaborador DMU 3 ficou na fronteira de eficiência ($d^* < 0$), considerando apenas na sua avaliação as horas efetivas de trabalho ($w_3=0.13$) e, com mais relevância ainda, o número de reuniões presenciais ($w_5=0.87$), desprezando os restantes fatores da avaliação. No caso do colaborador DMU 34, o melhor de todos $d^* = -0.75$, consegue esta pontuação devido ao número de encontros sociais fora da empresa ($w_6=1$), desprezando todos os outros fatores da avaliação.

A Fase 2 do método acontece apenas para as DMUs ineficientes e usa o vetor de ponderação ótimo em W^* para resolver o problema linear (4) com as variáveis folga a assumir qualquer valor real. A solução é uma proposta de um alvo de eficiência (projeção) para cada DMU ineficiente. Para atingir o estado de eficiência, essas DMUs ineficientes têm que mudar o seu desempenho em cada fator pelo valor indicado por s^* , para cada um dos dois modelos.

Assim, no que toca às folgas de cada *input* e *output*, s_1 a s_6 , no modelo dos colaboradores as folgas de valor diferente de 0 associadas aos *inputs* indicam que estes devem ser reduzidos e as folgas de valor diferentes de 0 associadas aos *outputs* indicam que estes devem ser aumentados nos valores apresentados (em escala de valor) no sentido de igualarem a/as *benchmarks*. No caso do colaborador DMU 11, da empresa 3, todos os *inputs* e *outputs* tem de ser melhorados no sentido de igualar os desempenhos do colaborador DMU 25, a sua *benchmark*. Isto quer dizer que os coeficientes de escala escolhidos pela DMU 11, em avaliação, foram atribuídos a todas as outras DMUs e foram comparados os ganhos de eficiência resultantes. Uma vez que a DMU 25 é melhor que a DMU 11, em análise, com os coeficientes de ponderação que foram calculados para favorecer a DMU 11, então a DMU 11 recebe uma pontuação de eficiência inferior e faz da DMU 25 aquela que consegue com os mesmos recursos, produzir mais. Particularizando para outro colaborador, a DMU 41, reduzindo o salário e as horas de trabalho efetivas e aumentando os encontros sociais, conseguimos que o colaborador se torne eficiente e, projetando-se na fronteira de eficiência num alvo que resulta da combinação linear das DMUs 13, 30, 34 e 38, eficientes.

Na Tabela 4.8., apresentamos os resultados análise de eficiência de 10 líderes, em que cada um representa uma organização. Das 10 organizações, apenas temos 2 organizações em comum com as da Tabela 4.7.. Tendo em conta a confidencialidade e o anonimato dos dados, podemos afirmar, que:

- DMU 3 é líder da Empresa 5;
- DMU 4 é líder da Empresa 6.

Dos 10 líderes, metade apresentam eficiência ($d^* < 0$), logo 5 líderes são eficientes nas suas organizações e os outros 5 não são.

O líder da Empresa 6, DMU 4, ficou na fronteira de eficiência, porque valorizou os fatores, salário e número de colaboradores ao serviço $w_1 > 0$ e $w_5 > 0$, mas, o líder da Empresa 5, DMU 3, apesar da importância total ter sido dada ao número total de horas de trabalho efetivas diárias, foi considerado ineficiente.

Na Fase 2, apenas para os líderes ineficientes, tomamos como exemplo o líder DMU 1 que deve reduzir x_{Exp} e $x_{CondTrab}$ e aumentar os dois *outputs* y_{VN} e y_{Equi} , nas quantidades indicadas pelas variáveis folga no sentido de se posicionar como combinação linear dos líderes DMU 4 e DMU 10.

Observando os resultados das tabelas, concluímos que a empresa com maior número de funcionários eficientes, Empresa 6, é também a empresa que possui um líder classificado como eficiente e uma das empresas com menor número de funcionários eficientes, Empresa 5, por exemplo, possui um líder classificado como ineficiente. Confrontando estes dados com as respostas à “Parte B - Teórica”, podemos acrescentar ainda que a Empresa 6, face às respostas dos colaboradores, considera que o seu líder pratica um estilo de liderança 50% autocrático, 25% democrático e 25% liberal e a característica do líder mais referida entre os colaboradores foi “acessível”. A Empresa 2, segunda empresa com melhor pontuação de eficiência, apresenta resultados idênticos à empresa anterior face ao estilo de liderança utilizado: 20% liderança autocrática e 80% liderança democrática e a característica do líder mais apontada entre os colaboradores foi “bom ouvinte”. Desta feita, podemos concluir que, os líderes com maior níveis de eficiência são aqueles que adotam um estilo de liderança direcionado para as tarefas e para os indivíduos, tendo como características base a acessibilidade e a recetibilidade. A Empresa 5 apresenta, relativamente ao estilo de liderança adotado pelo líder, 70% de liderança autocrática, 20% de liderança democrática e 10% de liderança liberal, classificando o líder, por parte dos colaboradores, como autoritário, frio e inteligente. A Empresa 9 apresenta 20% de liderança autocrática e 80% de liderança liberal e classifica o líder da organização como humano e flexível. Com estes resultados conseguimos deduzir que os líderes classificados como ineficientes são aqueles que adotam um estilo de liderança autocrático e liberal,

dando demasiada prioridade às tarefas e exercendo uma certa pressão e controlo nos colaboradores, ou dando liberdade em demasia aos mesmos.

Por via, ainda, da “Parte Teórica” do questionário e face às respostas dos líderes, os grandes desafios presentes nas organizações são, maioritariamente, a motivação dos membros organizacionais, e, posteriormente, a gestão de conflitos e o alcance de resultados pretendidos. Os colaboradores consideraram, na sua grande maioria, que o ambiente de trabalho, o reconhecimento, a comunicação e o salário são o top 4 dos fatores motivadores.

Analisando agora as mesmas empresas face à “Parte C – Prática”, temos algumas variáveis que os colaboradores consideram ser os principais fatores motivadores. Em relação ao ambiente de trabalho vemos as respostas à pergunta “Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas?”. Na Empresa 6, apenas 20% considera não trabalhar num ambiente de cooperação e na Empresa 2, todos os inquiridos, responderam que trabalham num ambiente de cooperação por isso, um bom clima organizacional entre os membros organizacionais proporciona o bem-estar de todos, indo ao encontro da eficiência. A empresa 5 apresenta 62,5% de colaboradores que consideram que não trabalham num clima organizacional de cooperação afetando assim, a sua eficiência.

Em relação ao reconhecimento, todas as quatro empresas apresentam respostas nas opções: “nunca é reconhecido”; “poucas vezes”; “de vez em quando”; “muitas vezes” e “sempre”, mas a Empresa mais positiva em relação a esta variável é a Empresa 2 que apresenta resultados no trabalho reconhecido de vez em quando, ou muitas vezes. Já a empresa 6, visa pelo lado negativo, pois o trabalho é poucas vezes reconhecido.

No que toca à variável salário, a Empresa 6, apresenta, apenas, 2 colaboradores em 8 que estão satisfeitos com o seu vencimento. A empresa 2 apresenta apenas 1 colaborador em 5 que não está satisfeito com o vencimento. A empresa 5 e a 9 apresentam 2 em 7 e 3 em 5 colaboradores, respetivamente, que estão satisfeitos com os vencimentos. Deste modo, em relação a esta variável, a Empresa 6, apesar de eficiente, não tem os colaboradores satisfeitos relativamente aos salários. A Empresa 2 atinge a eficiência porque este fator motivador está de acordo com as perspetivas dos colaboradores. A Empresa 5 e 9, são ineficientes, contudo a Empresa 9 apresenta mais colaboradores satisfeitos face ao salário. Estas empresas não apresentam colaboradores satisfeitos, quanto às questões financeiras por isso, devem compensar em relação a outras variáveis.

As respostas à pergunta “Sente-se feliz no trabalho?”, é negativa somente para a Empresa 2 e Empresa 6, o que quer dizer que a grande maioria dos colaboradores são felizes no trabalho. A Empresa 5 tem 50% de colaboradores felizes e 50% de colaboradores infelizes. Esta diferença é natural, pois o estilo de liderança que se adota vai sempre influenciar um colaborador, tanto positivamente como negativamente, e neste caso, como o líder é maioritariamente autocrático, influencia o nível de desempenho do colaborador e, por sua vez, o nível de motivação. Um colaborador insatisfeito, não tem motivação, a sua produtividade será cada vez menor e será um trabalhador infeliz. Mas, se o líder possuir uma liderança direcionada para os colaboradores, para as situações e não focar somente na exigência das tarefas, conseguirá colaboradores motivados, produtivos e felizes e, atingirá, também ele, a sua maior motivação: o sucesso empresarial.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusão

Este trabalho permitiu o estudo do tema da liderança, associando os seus estilos e teorias à motivação empregue nos colaboradores. Este estudo é fundamental para os líderes das empresas perceberem o impacto dos seus comportamentos, através da forma como lideram, nos seus membros organizacionais. Posteriormente, conhecer e perceber o lado dos colaboradores é deveras relevante, pois é a partir dos mesmos e das suas *performances* que a empresa evolui. Saber como motivar colaboradores é o grande problema atual dos líderes que não deve passar despercebido. Colaboradores motivados são colaboradores felizes e produtivos e, deste modo, atingem os resultados pretendidos pelo líder, fazendo com que o mesmo fique motivado com toda a situação em geral. A *performance* foi o terceiro conceito a ser estudado. Indicadores da *performance* revelaram que os colaboradores já não dependem apenas das variáveis financeiras. Variáveis como a inovação, a satisfação, a participação, etc., são hoje tão, ou mais, importantes do que as financeiras. Estes três temas são, sem dúvida, uma bola de neve que devem ser amplamente estudado para que se consiga alcançar os objetivos gerais da organização.

A investigação aplicada veio corroborar toda a teoria: os estilos de liderança direcionados para as situações organizacionais, não exercendo demasiado controlo sob os colaboradores nem dando demasiada liberdade, são estilos que favorecem e motivam os colaboradores e aumentam os seus níveis de eficiência; o uso de determinados fatores motivacionais é, também, um fator crítico de sucesso que não se resume a salários ou prémios. O clima organizacional, a comunicação e o reconhecimento são indicadores muito falados pelos nossos colaboradores que aumentam a sua *performance*, pois possuem mais motivação para trabalhar.

Não obstante, a pesquisa sobre liderança, motivação e *performance*, a possibilidade de tratar um tema tão abrangente, com inúmeros estudos e autores associados, possibilitou uma maior compreensão dos comportamentos humanos na organização. Penso que o objetivo geral foi devidamente cumprido apesar da taxa de retorno ao questionário não ter sido a idealizada.

Mais do que um projeto de investigação, esta dissertação deve ser vista como o ponto de partida para o aprofundamento de toda esta temática.

5.2 Limitações do Estudo Realizado

No decorrer deste trabalho surgiram, naturalmente, algumas limitações mas, foram, maioritariamente, nas opções metodológicas. A presente investigação confrontou-se com algumas limitações que, de alguma forma, podem ter tido interferências nos resultados obtidos.

Primeiramente o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado, pois pretendia-se obter o maior número de respostas possíveis sem retirar muito tempo aos trabalhadores e líderes. Provavelmente por via da entrevista, por exemplo, teríamos mais respostas e um aumento da precisão e da qualidade da informação recolhida.

Após envio dos questionários deparamo-nos com o seguinte problema: só conseguindo respostas por parte dos líderes e, simultaneamente, por parte dos trabalhadores da mesma organização, é que se obtém resultados de determinadas variáveis e se apura uma visão global da organização e da sua liderança, que muitas das vezes não foi o caso.

O facto de existirem vários líderes numa organização influencia as respostas dos colaboradores, pois nenhum líder é igual a outro, não utilizam os mesmos estilos, não tem os mesmos comportamentos e, por isso mesmo, podem inflacionar resultados.

Não obtendo uma grande quantidade de respostas, a amostra classifica-se como pequena aumentando a probabilidade de enviesamento e dificultando a análise estatística e a generalidade dos resultados.

5.3 Propostas para Trabalhos Futuros

Face às limitações apresentadas, seria interessante realizar um novo estudo sobre esta temática, no sentido de obter maior consistência quanto ao questionário e obter o maior número de respostas possíveis em cada organização, de preferência com o número total de colaboradores e líderes.

Ter a aprovação de várias organizações, em várias regiões de Portugal, para entrevistas breves, primeiramente para obter respostas mais fidedignas e, posteriormente, para compreender se determinadas características organizacionais, ou mesmo se a cultura,

valores e rituais de uma dada região, podem estar na origem de diferentes percepções da motivação e do desempenho organizacional.

Um estudo sobre os fatores motivacionais dos trabalhadores seria o recomendado para todos os líderes das organizações, tendo em conta a reestruturação de carreiras e do estatuto remuneratório.

CAPÍTULO 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, A. & Seiford, L. (1993). The mathematical programming approach to efficiency analysis. In: Fried, Lovell & Schmidt (Orgs.). *The measurement of productive efficiency: techniques and applications*, 120-153.

Ali, A., Lerme, C., & Seiford, L. (1995). Components of efficiency evaluation in Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research* 80, 462-473.

Andersen, P., & Petersen, N. (1993). A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. *Management Science*, 39(10), 1261–1264.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resources Management Practice*. Kogan Page. Disponível em [1].

Banker, R., Charnes, A., & Cooper W. (1984) Some models estimating technical and scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 3 (9), 1078-1092.

Bergamini, C. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 102–114. Disponível em [2]

Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004) The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension. *Management Accounting Research*, 15 (2), 107-134. Disponível em [3]

Cardoso, L. (2008), *Estratégia e Competitividade - Como Vencer nos negócios no Ambiente Vertiginoso e Global do Século XXI*. 2ª Edição Editora Verbo.

Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2 (6), 429-444

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2ª ed. v2. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Elsevier. Disponível em [4].

- Cortinhas, A. (2014). *Motivação e Satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ªEd. Lisboa: Editora RH.
- Dias, L. & Clímaco, J. (2000). Additive Aggregation with Variable Interdependent Parameters: the VIP Analysis Software. *Journal of the Operational Research Society* 51, 9, 1070-1082.
- Donato, C., Gonçalves, J., & Sanches, M. (2011). A Liderança como Ferramenta de Motivação e Crescimento da Equipe de Vendas. *ETIC-Encontro de Iniciação Científica*, 7 (7), 1-19. Disponível em [5].
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar.
- Freitas, N., & Rodrigues, M. (2008). Uma Reflexão sobre Liderança e Motivação sob enfoque organizacional. Disponível em [6].
- Garbi, E. (2002). Alternative measures of performance for E- companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, 19 (1), 1-17. Disponível em [7].
- Grant, A. (2013). *Give and take*. Penguin. Disponível em [8].
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ªed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Gouveia, M., Dias, L., & Antunes, C. (2008). Additive DEA based on MCDA with imprecise information. *Journal of the Operational Research Society* 59, 54-63.

- Gouveia, M., Dias, L., & Antunes, C. (2013). Super- efficiency and stability intervals in additive DEA. *Journal of the Operational Research Society*, 64(1), 86–96.
- Guest, D. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for some Answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3-13. Disponível em [9].
- Guga, L. (2012). Evaluation and motivation of human resources. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 5 (54). Disponível em [10].
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hart, S., & Quinn, R. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46 (5), 543-574. Disponível em [11]
- Hurduzeu, Raluca-Elena (2015), The impact of leadership on organizational performance. *SEA – Practical Application of Science*, 3 (1), 289-294. Disponível em [12]
- Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). Douglas McGregor’s Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*. 20 (2), 255-271. Disponível em [13].
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2008). *Administração: princípios e tendências*. Saraiva. Disponível em [14].
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). Em Neely, A., *Business performance measurement. Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leitão, S. (2014). *A Motivação como um factor determinante na performance dos Recursos Humanos – Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora, Évora.
- Lord, R. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14 (3), 3-7. Disponível em [14]
- Maximiano, A. (2000). *Introdução à Administração*. Atlas. Disponível em [15].
- Michel, S. (1993). *Gestão das Motivações*. Porto: Rés.

- Neves, A. (2012). *O Uso de Indicadores Chave de Desempenho para Avaliar a Eficiência dos Sistemas de Gestão* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o Trabalho: dos conceitos às aplicações*. 2ªed. Lisboa: RH.
- Neves, P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto.
- Norman, M.& Stoker B. (1991). Performance efficiency and Data Envelopment Analysis, *Data Envelopment Analysis: the assessment of performance*, New York: John Wiley, p. 1-20.
- Nunes, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia* (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona, Porto.
- Osabiya, B. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7 (4), 62-75. Disponível em [\[16\]](#)
- Pedro, M. (2014). *Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico*. Feevale. Disponível em [\[17\]](#).
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Liderar*. 2ªed. Alfragide: Dom Quixote.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. 3ªed. Lisboa: Sílabo.

- Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, 105-116. Disponível em [18].
- Robbins, S. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. 14ªed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. 1ªed. Lisboa: Presença.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, v (25), p. 54-67. Disponível em [19].
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital Humano, Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Stephen, J., & Toby, D. (2007). Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management Performance Studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335-1372. Disponível em [20].
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Disponível em [21].
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. 3ªed. Lisboa: Escolar Editora.
- Valikangas, L., & Okumura, A. (1997). Why do people follow leaders? A study of a U.S. and Japanese change program. *Leadership Quarterly*, 8, (3), 313-338. Disponível em [22].
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional* (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga.

Yukl, G. (2008). How leaders influence Organizational Effectiveness. *The leadership Quarterly*, 19(6), 708-722. Disponível em [\[23\]](#).

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.

Zanelli, J., Borges-Andrade, J., & Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.ne.

CAPÍTULO 7. APÊNDICES

APÊNDICE 1. Convite para participar no questionário

Exmo Sr. Diretor/Diretora

O meu nome é Florbela Fonseca e de momento encontro-me no 2º ano do mestrado em Gestão Empresarial, no ISCAC - Coimbra Business School. Presentemente deparo-me a realizar um trabalho de projeto sobre o tema “A motivação dos líderes para a performance da empresa” e, deste modo, para conseguir robustecer toda a parte teórica do trabalho, necessito de uma parte empírica que terá suporte numa recolha de dados obtida através de inquérito. Este inquérito tem como objetivo conhecer /compreender a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Desta forma irei apurar respostas para a pergunta chave: “A motivação por parte dos líderes influencia a *performance* da empresa?”.

A participação de pelo menos UM GERENTE e alguns FUNCIONÁRIOS seria fundamental para conseguir ter uma visão global de cada empresa e da sua gerência. É de realçar ainda que todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado.

<http://survey.iscac.pt/index.php?sid=77486&newtest=Y&lang=pt>

Subscrevo-me respeitosamente ficando a contar com o vosso contributo para este estudo.

Florbela Fonseca

APÊNDICE 2. Apresentação do questionário

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

- Parte A - Dados pessoais
- Parte B - Questões de carácter teórico
- Parte C - Questões de carácter empírico

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

Pego a maior seriedade nas respostas para conseguirmos apurar resultados fidedignos. Obrigada!

Uma nota sobre privacidade

Este inquérito é anónimo.

O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um código identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o código identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas a este inquérito.

[Carregar inquérito incompleto](#)[Seguinte >>](#)[Sair e limpar inquérito](#)

APÊNDICE 3. Questionário “Parte A – Dados Pessoais”

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

Parte A - Dados pessoais
Parte B - Questões de carácter teórico
Parte C - Questões de carácter empírico

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

0% 100%

Parte A - Dados Pessoais

* **Sexo**

Feminino Masculino

* **Idade**

Neste campo só se aceitam números

* **Formação Escolar**

Escolha uma das seguintes respostas

- Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Ensino Superior

* **Nome da empresa onde exerce funções**

* **Localização da empresa**

Escolha uma das seguintes respostas

- Coimbra
 Porto
 Lisboa
 Aveiro
 Braga
 Outro:

* **Categoria Profissional**

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Escolha uma das seguintes respostas

- Líder da Empresa
- Líder de Equipa
- Membro de Equipa
- Estagiário
- Outro:

*** Função que desempenha**

*** Há quantos anos exerce funções nessa empresa?**

Neste campo só se aceitam números

Continuar mais tarde

<< Anterior

Sair e limpar inquérito

Seguinte >>

APÊNDICE 4. Questionário “Parte B – Questões Teóricas” para todos os membros organizacionais com a exclusão de líderes de empresas

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

- Parte A - Dados pessoais
- Parte B - Questões de carácter teórico
- Parte C - Questões de carácter empírico

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

0% 100%

Parte B - Questões Teóricas (C)

Todas as perguntas são relativas ao líder da empresa e à sua visão como colaborador/a.

* Enumere 3 características pertencentes ao seu líder.

* Que estilo de liderança é praticado pelo líder da empresa onde exerce funções?
Escolha uma das seguintes respostas

- Liderança Autocrática: O líder é focado nas tarefas. A eficácia deste tipo de líder está ligado à sua característica comportamental de ser um planeador e programador de trabalho, coordenando as atividades dos colaboradores.
- Liderança Democrática: O líder é voltado para as pessoas e há abertura para a participação dos liderados no processo decisório. O líder incentiva a participação de todos, considera relevante a opinião dos seus colaboradores e oferece-lhes apoio e ajuda.
- Liderança Liberal: Este líder acredita que a autonomia facilita a participação dos colaboradores no processo decisório, melhora a comunicação, promove a cooperação e facilita a resolução de problemas. Os colaboradores tem muita liberdade na execução das suas tarefas.

* Enumere os 3 principais desafios a que o seu líder está sujeito.

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

*** Quais pensa que são os 3 fatores motivadores mais importantes para o seu líder?**

? Exemplo: Produtividade, Ambiente de trabalho, Salário, ...

*** Na sua ótica como colaborador, quais são os 3 fatores motivadores mais importantes dentro de uma empresa?**

? Exemplo: Salário, Reconhecimento por parte dos superiores, Ambiente de trabalho, ...

APÊNDICE 5. Questionário “Parte B – Questões Teóricas” para líderes de empresas

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

Parte A - Dados pessoais
Parte B - Questões de carácter teórico
Parte C - Questões de carácter empírico

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

0% 100%

Parte B - Questões Teóricas (L)

- * Enumere 3 características inerentes a um líder.

- * Que estilo de Liderança adota na sua empresa?
Escolha uma das seguintes respostas

- Liderança Autocrática: O líder é focado nas tarefas. A eficácia deste tipo de líder está ligado à sua característica comportamental de ser um planeador e programador de trabalho, coordenando as atividades dos colaboradores.
- Liderança Democrática: O líder é voltado para as pessoas e há abertura para a participação dos liderados no processo decisório. O líder incentiva a participação de todos, considera relevante a opinião dos seus colaboradores e oferece-lhes apoio e ajuda.
- Liderança Liberal: Este líder acredita que a autonomia facilita a participação dos colaboradores no processo decisório, melhora a comunicação, promove a cooperação e facilita a resolução de problemas. Os colaboradores tem muita liberdade na execução das suas tarefas.

- * Enumere 3 dos seus principais desafios como líder.

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

*** Quais são os 3 fatores motivadores que considera mais relevantes para um líder?**

*** Quais são os 3 fatores motivadores que considera mais relevantes para os seus colaboradores?**

APÊNDICE 6. Questionário “Parte C – Questões Práticas” para todos os membros organizacionais com a exclusão de líderes de empresas

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

Parte A - Dados pessoais
Parte B - Questões de carácter teórico
Parte C - Questões de carácter empírico

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

0% 100%

Parte C - Questões Práticas (C)

* **A quanto corresponde o seu vencimento médio do último ano?**

Neste campo só se aceitam números



Colocar o vencimento líquido (vencimento já com os devidos descontos)

* **Está satisfeito com o seu vencimento atual?**

Sim Não

* **Qual a sua carga horária diária?**

Neste campo só se aceitam números

* **Acha produtiva essa mesma carga horária diária?**

Sim Não

* **Está satisfeito/a com a sua carga horária diária?**

Sim Não

* **Quantas pausas faz por dia?**

Escolha uma das seguintes respostas

- 0
 1 a 2
 3 a 4
 Mais do que 4

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

*** Segurança**

	0	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	Mais de 19
Quantas câmeras de vigilância tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas sistemas de alarme tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas saídas de emergência tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantos extintores tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Sente que tem as condições de segurança necessárias?**

Sim Não

*** Condições no Trabalho**

	0	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	Mais de 19
Quantos aparelhos de ar condicionado tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantos computadores/portáteis de alta gama tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas cadeiras confortáveis tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Sente que tem as condições necessárias para trabalhar confortavelmente?**

Sim Não

*** Benefícios**

	0	1	2	3	4	5	Mais do que 5
O ano passado, quantas vezes foi premiado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

	0	1	2	3	4	5	Mais do que 5
O ano passado, quantas formações a empresa lhe proporcionou?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ano passado, quantas vezes o seu vencimento foi aumentado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ano passado, quantas vezes foi promovido/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ano passado, quantos meses ficaram por pagar de horas extras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Está satisfeito/a com os benefícios que a empresa lhe oferece?**

Sim Não

* **Reuniões**

	0	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	Mais de 20
Quantas reuniões PRESENCIAIS teve em 2018?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas reuniões VIA INTERNET teve em 2018?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* **Assuntos Empresariais**

	0	1	2	3	4	5	Mais do que 5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

	0	1	2	3	4	5	Mais do que 5
Quantas horas dedica por dia a tratar de assuntos empresariais PRESENCIALMENTE entre membros da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas horas dedica por dia a tratar de assuntos empresariais VIA INTERNET entre membros da empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Em quantas ocasiões a equipa se juntou, fora da empresa e do âmbito organizacional, em 2018?**

Neste campo só se aceitam números

*** Considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas?**

Sim Não

*** Existe competitividade saudável entre grupos de trabalho?**

Sim Não

*** Quão reconhecido é o seu trabalho por parte do líder da empresa?**
Escolha uma das seguintes respostas

É sempre reconhecido
 Muitas vezes
 De vez em quando
 Poucas vezes
 Nunca é reconhecido

*** Gosta do seu trabalho?**

Sim Não

*** Sente-se feliz no trabalho?**

Sim Não

APÊNDICE 7. Questionário “Parte C – Questões Práticas” para líderes de empresas

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

Nome: Florbela Fonseca
Mestrado: Gestão Empresarial ISCAC
Tema de projeto: A motivação dos líderes para a performance da empresa

Este inquérito tem como objetivo conhecer a motivação dos líderes e dos colaboradores, o grau de motivação de cada um deles e perceber, também, qual o impacto no desempenho profissional. Para tal, o inquérito será dividido em 3 partes distintas:

Parte A - Dados pessoais
Parte B - Questões de carácter teórico
Parte C - Questões de carácter empírico


Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado. O inquérito tem uma duração de 5/10min e a vossa participação é fundamental!

0% 100%

Parte C - Questões Práticas (L)

* A quanto corresponde o seu vencimento médio do último ano?

Neste campo só se aceitam números

 *O vencimento LÍQUIDO

* Está satisfeito com o seu vencimento atual?

Sim Não

* Está satisfeito com o vencimento atual dos seus colaboradores?

Sim Não

Qual a sua carga horária diária?

Neste campo só se aceitam números

* Considera produtivo a carga horária diária dos seus colaboradores?

Sim Não

* Quais as dimensões da sua empresa?
Escolha uma das seguintes respostas

- 0 m² - 250 m²
 251 m² - 500 m²
 501 m² - 750 m²

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

- 751 m² - 1000 m²
- 1001 m² - 1250 m²
- 1251 m² - 1500 m²
- 1501 m² - 1750 m²
- 1751 m² - 2000 m²
- Mais de 2000 m²

*** Segurança**

	0	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	Mais de 19
Quantas câmeras de vigilância tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas sistemas de alarme tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas saídas de emergência tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantos extintores tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Considera ter as condições de segurança necessárias para os seus colaboradores?**

- Sim Não

*** Condições no Trabalho**

	0	1 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	Mais de 19
Quantos aparelhos de ar condicionado tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantos computadores/portáteis de alta gama tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantas cadeiras confortáveis tem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** Considera ter as condições necessárias para os colaboradores poderem trabalhar confortavelmente?**

- Sim Não

18/06/2019

A Motivação dos Líderes para a Performance da Empresa

*** Qual o volume de negócio da empresa relativamente ao ano de 2018?**

Neste campo só se aceitam números

*** Quantos colaboradores estavam ao serviço da empresa relativamente ao ano de 2018?**

Neste campo só se aceitam números

*** Gosta do seu trabalho?**

Sim Não

*** Sente-se feliz no trabalho?**

Sim Não