



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

**A Liderança como fator potenciador de
motivação**

Dissertação de Mestrado

Candidato (a)

Liliana Isabel Morgado Monteiro dos Santos

Mestrado em Gestão

Tomar, outubro de 2019

A Liderança como fator potenciador de motivação.



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Candidato (a)

Liliana Isabel Morgado Monteiro dos Santos

A Liderança como fator potenciador de motivação

Dissertação de Mestrado

Orientador(a):

Doutora Ana Luísa Junça da Silva (IPT)

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão**

A Liderança como fator potenciador de motivação.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Dedicatória e Agradecimentos

Queria agradecer primeiramente à minha orientadora Doutora Ana Luísa Junça da Silva com quem tanto aprendi, por todo o apoio, pela sua disponibilidade para esclarecer todas as minhas dúvidas e questões sempre e pela partilha de conhecimento.

Agradecer à minha família, meu suporte. Aos meus pais e irmãs pela coragem e força que me transmitiram ao longo deste processo, aos meus filhos que são fonte inesgotável de felicidade e motivação em especial ao Martim que mesmo antes de nascer fez comigo parte deste percurso e principalmente ao meu marido por todo o apoio, compreensão, carinho e força. Sem eles a realização deste trabalho não seria possível.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

“A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio.”

Martin Luther King

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Resumo

Na atual conjuntura económica, caracterizada por uma grande competitividade dos mercados e mudanças rápidas é necessário encontrar formas de fazer face à concorrência.

O desempenho das organizações é em grande parte influenciado pelo desempenho do seu capital humano. Por isso as organizações devem apostar na motivação dos seus recursos humanos, desta forma serão mais eficientes, criativos, produtivos, competentes e capazes de fazer face aos desafios.

Para isso é importante ter uma liderança eficaz e ajustada à realidade da organização que seja capaz de motivar, orientar e conduzir no sentido dos objetivos da organização.

Pretende-se assim com este estudo perceber o impacto dos líderes na motivação dos colaboradores. Perceber se há diferenças significativas entre o Líder Atual o Líder Eficaz e ainda se esta diferença prediz positiva e significativamente a motivação dos inquiridos.

Este estudo tem como objetivos perceber de que forma a liderança tem impacto na motivação dos colaboradores, perceber se há diferenças entre as características do Líder atual e do Líder Eficaz e se esta diferença influencia significativamente a motivação.

Para dar resposta aos objetivos, será usada uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário. Este terá medidas de Motivação, sobre o Líder eficaz e sobre o Líder atual.

Os resultados obtidos a partir dos questionários revelaram que líder atual prediz, positiva e significativamente, a motivação dos colaboradores e que existem diferenças significativas entre o líder atual e o líder eficaz, contudo não se verificou que a diferença entre líder eficaz e líder atual tenha influência significativa na motivação dos inquiridos.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Líder Atual, Líder Eficaz

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Abstract

In the current economic environment, which is characterized by strong market competitiveness and rapid change, it is necessary to find ways to cope with competition. The performance of organizations is largely influenced by the performance of their human capital. That is why organizations must focus on motivating their human resources, this way they will be more efficient, creative, productive, competent and able to meet challenges.

For this it is important to have an effective leadership and adjusted to the reality of the organization that can motivate, guide and lead towards the goals of the organization.

This study aim is to understand the impact of leaders on employee motivation. To understand if there are significant differences between the Current Leader and the Effective Leader and whether this difference positively and significantly predicts respondents' motivation.

It will be used a quantitative study using a questionnaire, with a Motivation instrument, one will be about the effective Leader and the other about the current Leader.

The results obtained from the questionnaires revealed that the current leader positively and significantly predicts the employee motivation, and that there are significant differences between the current leader and the effective leader, however, it was not found that the difference between the effective leader and the current leader influences the respondents ' motivation.

Keyword: Leadership, Motivation, Effective leader, Current leader

Índice

Dedicatória e Agradecimentos.....	IV
Resumo	VIII
Abstract.....	X
Índice	XI
Índice de Figuras	XIV
Índice de Tabelas	XV
Lista de Abreviaturas e Siglas	XVI
Introdução.....	2
Revisão Bibliográfica	4
Liderança	4
Teorias de Liderança	5
Teoria dos traços (Gordon Allport, 1936)	5
Teoria comportamental (Herbert A. Simon, 1947).....	7
Estudos de Iowa	7
Estudos de Liderança da Universidade de Ohio	7
Estudos de liderança da Universidade do Michigan	8
Classificação de Likert (1967).....	9
Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964).....	10
Teoria Contingencial ou Situacional de Fiedler (1965, 1970).....	11
Teoria Continuum de Liderança de Tannenbaum e Warren Schimdt (1953).....	12
Teoria do Poder-Influência de French e Raven (1959).....	12
Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1969).....	12
Teoria do Caminho-Objetivo de Robert House (1971).....	13
Teoria Normativa da Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (1973).....	14
Teoria dos Substitutos de Liderança (Kerr & Jermier, 1978).....	15
Teoria das Ligações Múltiplas (Yukl, 1981)	15
Teoria dos Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986)	16
Teoria Integrativa.....	16
Liderança Carismática	17
Liderança Transacional (Downton, 1973) e Liderança Transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985).....	18
Teorias Contemporâneas.....	19

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Liderança autêntica	19
Motivação	21
Teorias de Motivação	23
Teoria de conteúdo.....	24
Teoria de conteúdo gerais	24
Teoria Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943).....	24
Teoria ERG (Alderfer, 1969).....	26
Relação entre a Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria ERG de Alderfer	27
Teoria dos motivos (McClelland, 1987).....	27
Teoria de conteúdo Organizacionais.....	28
Teoria Bifatorial (Herzberg, 1968)	28
Teoria das Características de Função (Hackman & Oldham, 1976).....	29
Teoria de processo	30
Teoria de processo Gerais	30
Teoria da Equidade (Adams, 1963, 1965)	30
Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional - ModCO (Harvard B. F. Skinner, 1969,1980).....	31
Teoria de processo Organizacionais	32
Teoria Definição de Objetivos (Locke & Latham, 1990).....	32
Teoria das Expectativas (Vroom, Porter & Lawler, 1964)	33
Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1975)	34
Hipóteses	38
Metodologia – Métodos e Técnicas a Utilizar.....	38
Procedimento	38
Variáveis em estudo.....	39
Operacionalização.....	40
Resultados.....	41
Caracterização da amostra	41
Caracterização dos resultados – Motivação.....	41
Caracterização dos resultados – Liderança	46
Caracterização dos resultados – Líder Atual	46
Caracterização dos resultados – Líder eficaz.....	51
Teste de Hipóteses	56

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Conclusão	58
Limitações do estudo	60
Sugestões para estudos futuros	61
Implicações práticas	61
Referências bibliográficas	63
Anexos	66

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Índice de Figuras

Figura 1 - Scree Plot – Motivação	44
Figura 2 - Scree Plot - Líder Atual	48
Figura 3 - Scree Plot - Líder Eficaz	53

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tipos de Líderes de Blake e Mouton (1964).....	11
Tabela 2- Resultados da Motivação	42
Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett - Motivação	43
Tabela 4 - Matriz de componente rotativa – Motivação.....	45
Tabela 5 - Resultados Líder Atual	47
Tabela 6 - Teste de KMO e Bartlett	48
Tabela 7 - Variância total explicada - Líder Atual	49
Tabela 8 -Matriz de componente rotativa - Líder atual	50
Tabela 9 - Resultados Líder Eficaz.....	52
Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett	53
Tabela 11 - Variância total explicada - Líder eficaz	54
Tabela 12 - Matriz de componente rotativa - Líder Eficaz.....	56
Tabela 13 - Estatística Descritiva	56

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Lista de Abreviaturas e Siglas

LPC - Least Preferred Coworker

TLM - Trocas Líder-Membro.

MODCO - Teoria Motivação do Comportamento Organizacional.

ERG - Existence needs, Relatedness needs and Growth.

SPSS - Statistical Package for Social Science.

ACP - Análise de componentes principais.

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

A Liderança como fator potenciador de motivação.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Introdução

A realidade atual das organizações é feita de processos dinâmicos e mudanças cada vez mais rápidas, para que se possam superar e estar preparadas para os desafios com que se deparam, as organizações precisam de capital humano dotado de competências transversais e específicas que permitam contribuir para atingir os objetivos dos colaboradores, que deverão estar alinhados aos da organização e em conjunto atingir o sucesso. Este sucesso também vai depender da satisfação das necessidades, anseios, desejos e ambições dos colaboradores.

Os recursos humanos assumem um papel fundamental na diferenciação dos serviços das organizações uma vez que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, estes podem representar um contributo com um diferencial competitivo e sustentável.

São as pessoas que fazem parte da organização quem contribuí para alcançar os objetivos organizacionais, mas para isso são necessárias pessoas competentes, criativas e motivadas.

A gestão de pessoas orienta e coordena os esforços individuais dos colaboradores de forma a que estes contribuam para atingir os objetivos comuns da organização. Uma liderança forte contribui para potenciar a motivação dos colaboradores e consequentemente levar a melhores desempenhos.

A Motivação dos colaboradores pode ser influenciada por diversos fatores, internos ou externos, estes estimulam os colaboradores a acreditar nos projetos em que são incluídos e a lutar para que os objetivos sejam atingidos.

A Liderança está fortemente relacionada com a capacidade de o Líder influenciar os colaboradores para que estes contribuam para atingir os objetivos.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

O objetivo deste estudo é perceber de que forma a liderança tem impacto na motivação dos colaboradores. Pretende-se assim fazer uma análise da liderança e da sua influência na motivação aferindo de que forma os líderes podem contribuir para aumentar a motivação dos seus colaboradores. Perceber se há diferenças entre as características do Líder atual e do Líder eficaz e se esta diferença influencia significativamente a motivação dos colaboradores.

Este trabalho é constituído por uma primeira parte onde são definidos os conceitos em estudo, seguida da metodologia a utilizar bem como os procedimentos adotados no tratamento dos dados recolhidos, segue-se a caracterização da amostra e a definição das variáveis e hipóteses em estudo, no final são caracterizados os resultados obtidos acerca da Motivação e Liderança.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Revisão Bibliográfica

Liderança

Atualmente as organizações vivem numa realidade económica em constante mudança e com processos dinâmicos que exigem adaptação e respostas rápidas por parte dos seus gestores. A liderança tem sido amplamente estudada tendo surgido várias definições para House (1999), a liderança tem a ver com a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

A Liderança é um processo através do qual o membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e de desenvolvimento de competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (Cunha, 2017).

As várias definições de liderança sublinham pontos em comum, contudo o objetivo principal é atingir os objetivos do grupo ou organização.

A Liderança é um processo no qual o líder exerce uma influência sobre o grupo capaz de orientar e motivar no sentido de este contribuir para o sucesso e eficácia do grupo.

Liderança “é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, 1999).

As organizações são compostas por grupos de pessoas estruturadas que trabalham em torno de objetivos comuns, contudo isto nem sempre acontece, por vezes os objetivos

A Liderança como fator potenciador de motivação.

dos colaboradores não estão alinhados aos da organização, o líder assume um papel fundamental no sentido de conciliar os objetivos individuais de cada colaborador com os objetivos da organização.

O papel do Líder pode ser determinante principalmente em situações ambíguas, os líderes “podem moldar a missão do grupo de modo a dar mais significado ao contributo de cada um” (Goleman, 2000), cabe ao líder adotar estratégias capazes de motivar cada indivíduo do grupo a trabalhar num sentido e fim comum a todos. Da mesma forma que um líder pode ser conciliador, também podem surgir incompatibilidades entre líder e subordinados. O líder deve ter capacidade de influenciar e ser um agente de mudança, ser facilitador de cooperação e ter um papel diferenciador dentro do grupo.

A liderança corresponde a processos de influência exercidos por um líder, “que tem como consequência comportamentos de envolvimento entusiástico dos liderados” (Yukl, 1998).

Teorias de Liderança

Teoria dos traços (Gordon Allport, 1936)

No estudo da liderança a Teoria dos traços é a mais antiga, esta perspetiva defende que a liderança é algo que já nasce com a pessoa, que lhe é intrínseco uma vez que o indivíduo nasce com uma série de características e atributos pessoais, qualidades e personalidade, “as pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança” (Rego, 1997) ou seja, segundo esta teoria para ser líder já se nasce líder, não é possível desenvolver características de liderança. Esta teoria remonta à antiguidade onde os líderes eram vistos como heróis por possuírem característica que desencadeavam admiração e respeito.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Para se ser líder é necessário possuir características e traços que, segundo Kirkpatrick e Locke (1991) são seis os traços que distinguem um indivíduo com características de líder:

A força: concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa;

A motivação para liderar;

A honestidade e integridade;

A autoconfiança

A habilidade cognitiva;

O conhecimento do negócio.

Os outros traços tais como: o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.

Esta abordagem torna-se útil para os gestores de topo identificarem as características nos colaboradores de forma a definir as disposições de liderança.

Um líder com certos traços tem probabilidades superiores de ser eficaz do que outros que não os possuem, mas não lhe garante automaticamente a eficácia, igualmente pode ser eficaz numa situação e ineficaz noutra; dois líderes com diferentes traços podem ser bem-sucedidos na mesma situação (Cunha, 2007).

Segundo esta abordagem é possível identificar os indivíduos que possuem traços determinantes para a Liderança. Sendo relevantes para a maioria dos gestores a importância das competências depende da forma como a hierarquia, tipo e dimensão da organização, estrutura organizacional, grau de centralização da autoridade e as características culturais. As competências técnicas são pertinentes para gestores hierarquicamente em níveis mais baixos ou especialmente empreendedores; as conceptuais são importantes para gestores de topo (Cunha, 2007).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Teoria comportamental (Herbert A. Simon, 1947)

A Teoria comportamental (Simon, 1947) surge no seguimento do da Teoria dos Traços, de forma a compreender, por um lado o que fazem os Líderes eficazes e por outro identificar quais os comportamentos específicos que determinam os líderes distinguindo-os dos seus seguidores (Cunha, 2007). Sendo que “a maioria das investigações comportamentais estavam preocupadas em encontrar maneiras de classificar o comportamento do líder para dessa forma facilitar a nossa compreensão da liderança” (Yukl, 1998).

Neste sentido surgiram vários estudos dos quais se destacam:

Estudos de Iowa

Os Estudos da Universidade de Iowa e foram liderados por Lewin (1935,1939) e associados que assente no método experimental, distinguem três tipos de Liderança:

Autocrático: O líder decide de forma unilateral, limitando ou excluindo a participação dos liderados. A comunicação é exclusivamente para transmitir ordens e supervisiona diretamente os trabalhadores.

Laissez-Faire: A ação deste líder limita-se a comunicar o objetivo final do trabalho a realizar pela equipa. Resolve as questões quando solicitado e proporciona os instrumentos de trabalho.

Democrático: É o tipo de líder que favorece a participação de toda a equipa na tomada de decisões e nas intervenções relacionadas com o processo. Ele decide, mas tem em consideração as opiniões do grupo.

Estudos de Liderança da Universidade de Ohio

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Conduzidos por Hemphill, Stogdill e Fleishman (1949,1955), os estudos da Universidade de Ohio, tinham como objetivo, melhorar os métodos de investigação ligados à Liderança, estudando o seu comportamento bem como formar e selecionar os líderes. Nestes estudos foram estudadas duas dimensões, a primeira diz respeito ao nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados, de forma a obter os objetivos formais do grupo (Yukl, 1998), isto é, estuda a atividade do grupo no sentido de atingir os objetivos propostos, sendo a segunda dimensão o nível no qual um líder age de uma forma amigável e de apoio, mostrando preocupação pelos subordinados, trabalhando para garantir o bem-estar destes (Yukl, 1998), ou seja, a relação do líder com os subordinados.

Neste estudo foram identificadas e descritas várias dimensões de Liderança, observando os indivíduos foram identificados padrões de comportamento.

No tipo de Liderança alta estrutura/ reduzida consideração: os líderes dão mais relevância à estrutura da tarefa do que ao relacionamento com os colaboradores, estando mais orientados para o trabalho:

No tipo de Liderança baixa estrutura/ alta consideração: os líderes dão mais importância ao relacionamento com os colaboradores estando mais orientados para o relacionamento interpessoal e dão menor importância à estrutura das tarefas e objetivos;

No tipo de Liderança alta estrutura/ alta consideração: os líderes têm uma preocupação tanto com as tarefas e objetivos como com o relacionamento interpessoal com os colaboradores;

No tipo de Liderança baixa estrutura/ baixa consideração: os líderes não dão importância nem às tarefas nem ao relacionamento interpessoal com os colaboradores.

Estudos de liderança da Universidade do Michigan

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Os Estudos de liderança da Universidade de Michigan (1961), tinham objetivos semelhantes aos Estudos de Liderança da Universidade de Ohio, nomeadamente na identificação de características do comportamento dos líderes associados ao nível de eficácia e desempenho dos colaboradores. Os estudos do Michigan destacaram duas dimensões:

O comportamento orientado para a produção, em que o líder enfatiza o aspeto técnico do trabalho e a sua principal preocupação é a centralização da tarefa destinada ao grupo que ele lidera.

O comportamento orientado para os colaboradores, em que o líder enfatiza o relacionamento interpessoal, demonstrando preocupação com as necessidades dos seus colaboradores (Daft, 1999; Robbins, 1999).

Classificação de Likert (1967)

A Classificação de Likert (1967) procurou identificar características do comportamento dos líderes, para as relacionar com o nível de eficácia, desenvolvendo medidas quantitativas das variáveis que influenciam o output e a satisfação do grupo.

Nos seus estudos Likert classificou a Liderança em quatro estilos:

Estilo autocrático-coercitivo: É no Líder que está centrado o processo de decisão, é ele que estrutura e organiza o trabalho e as tarefas a realizar. A confiança nos colaboradores é limitada estes são motivadas pelo medo e punição, havendo poucas recompensas.

Estilo autocrático-benevolente: Também é no Líder que está centrado o poder de decisão, é os colaboradores são motivados através de recompensas mas também na punição e medo. Existe alguma comunicação permite a participação dos colaboradores na tomada de decisão. Existe uma política de controlo apertada.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Estilo consultivo: Neste estilo de liderança o líder tem uma grande confiança nos colaboradores, consulta os colaboradores para a tomada das suas decisões, aceita as suas ideias e opiniões. A motivação é feita através da recompensa, pontualmente existe a punição.

Estilo participativo: Neste estilo de liderança o líder promove o total envolvimento dos colaboradores nas tarefas, na definição de objetivos, na preparação de decisões. Este tem total confiança total nos seus colaboradores. Pede sempre opiniões e ideias utilizando-as de uma forma construtiva.

Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964)

A Grelha de Gestão que Blake e Mouton (1964) apresentaram mostra uma matriz bidimensional, composta por uma relação entre a orientação para o relacionamento e orientação para as tarefas. Em que cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos, variando de 1 a 9 e resultando em diferentes combinações caracterizadas por estilos de liderança diferentes (Teixeira, 2005).

Tipo de Líder	Características
1) O líder anémico ou laissez-faire (1,1);	É caracterizado por ser pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa.
2) O líder simpático (1,9)	É caracterizado por ser um líder sociável, menos formal e que evita o conflito. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas;

A Liderança como fator potenciador de motivação.

3) O líder diretivo /autocrático (9,1)	Dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais diretivo ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável;
4) O líder intermédio (5,5)	Tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo diretivo com o consultivo.

Tabela 1- Tipos de Líderes de Blake e Mouton (1964).

Adaptado (Lameiras, 2010).

De acordo com Blake e Mouton o estilo de gestão mais eficaz é a orientação 9,9, ou seja, uma liderança caracterizada pela cotação mais elevada na preocupação pelas pessoas, assim como, na preocupação com a produção (Teixeira, 2005).

Teoria Contingencial ou Situacional de Fiedler (1965, 1970)

Esta teoria surge no sentido de colmatar lacunas nas teorias anteriores, defende que a eficácia do líder era muito mais complexa do que o simples isolar de comportamentos ou traços. Foca-se nos aspetos situacionais e contextuais (características dos subordinados, natureza do ambiente externo) que afetam o trabalho do líder e a sua relação com as pessoas de dentro e fora da organização. O estilo de liderança é aferido pela peça central da investigação de Fiedler (1965, 1970), o instrumento LPC (Least Preferred Coworker), que faz a mensuração das características do líder através de uma escala de avaliação de atributos. Uma baixa cotação inferia que o líder é primariamente orientado para as tarefas e só depois para o relacionamento, refletindo uma menor complexidade cognitiva e eventualmente maior distanciamento psicológico. Uma cotação mais elevada denotava maior orientação para o relacionamento, com maior complexidade cognitiva e proximidade (Micaelo, 2013).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Teoria Continuum de Liderança de Tannenbaum e Warren Schimdt (1953)

Proposta por Tannenbaum e Schimdt, em 1953, a teoria Continuum de Liderança foi ainda revista, em 1973, na “Harvard Business Review”, que veio apresentar um continuum de comportamentos possíveis do líder (Teixeira, 2005). Relaciona as ações do líder e o seu grau de autoridade e a liberdade que dá aos colaboradores para a tomada de decisões. Segundo esta abordagem o líder de sucesso maximiza as hipóteses de eficácia adaptando-se às necessidades dos colaboradores e da situação.

Teoria do Poder-Influência de French e Raven (1959)

Segundo French e Raven (1959), esta teoria, poder-Influência está presente em quase todas as teorias anteriores e é considerada por muitos autores como a essência da liderança.

Esta poderosa ferramenta de poder está na capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas (Rego, 1997). Estas ferramentas têm uma dupla finalidade: a execução dos objetivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na obtenção dos mesmos (Yukl, 1998).

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1969)

A teoria de Hersey e Blanchard (1969), tem sido amplamente estudada e introduz a maturidade dos subordinados, para além das anteriores que dizem respeito à orientação para a produção e orientação para as pessoas. Esta nova dimensão, a maturidade dos subordinados, é a capacidade e disposição dos indivíduos para assumirem a responsabilidade e orientarem o seu próprio comportamento.

Esta teoria integra duas variáveis:

Comportamento do líder, analisado em função de duas vertentes:

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Grau de orientação para as tarefas (metas, prazos e organização do trabalho)

Grau de orientação para o relacionamento (apoio, feedback, envolvimento e interação com os colaboradores).

Estes comportamentos são similares às classificações usadas pelos investigadores de Ohio e Blake e Mouton;

Maturidade dos colaboradores, que integra duas vertentes:

Maturidade no cargo, trabalho (conhecimento, experiência e competência na função)

Maturidade psicológica (confiança, motivação e empenhamento). Não é entendida como um traço de personalidade, mas sim como algo relacionado com uma tarefa específica, podendo ser maduros em certas tarefas e imaturos noutras (Rego, 2009; Teixeira, 2005).

Assim, o comportamento do líder vai depender do grau de maturidade dos subordinados. Conforme a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder diminuirá a orientação para as tarefas. Qualquer dos estilos é eficaz, desde que seja adaptado ao nível de maturidade dos subordinados (Barracho, 2012).

Teoria do Caminho-Objetivo de Robert House (1971)

A Teoria do Caminho-Objetivo de House (1971), considera que o desempenho dos colaboradores pode ser mais eficaz, se o líder definir claramente a tarefa, proporciona formação aos colaboradores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas diretamente relacionadas com o seu nível de desempenho, como consequência da realização dos objetivos da organização (Teixeira, 2005).

Segundo House (1996) existem quatro tipos de comportamento de liderança:

A Liderança como fator potenciador de motivação.

1. Diretivo que orienta os colaboradores acerca do modo como atuar, planejando e coordenando o trabalho, através de regras e procedimentos, estabelecendo desempenhos;
2. Apoiante, o que mostra respeito e consideração pelo bem-estar dos colaboradores, atuando com justiça e criando bom ambiente social;
3. Participativo, o que consulta os colaboradores, tendo em conta as ideias deles, aquando o tomar de decisões;
4. Orientador, aquele que estabelece metas desafiantes, como forma de alcançar melhorias no desempenho dos colaboradores.

Segundo esta teoria “a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objetivos de trabalho e facilitar o acesso a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação” (Cunha, 2007).

Teoria Normativa da Tomada de Decisão de Vroom e Yetton (1973)

Esta teoria é também chamada de modelo Vroom e Yetton foi desenvolvida por Vroom e Yetton (1973) e mais tarde por Vroom e Jago (1988) ((Barracho, 2012; Cunha, 2007). Segundo esta teoria dependendo da situação o líder pode envolver os colaboradores na tomada de decisões. Para isso propõe cinco processos de envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões, tornando-as mais eficazes: decisão autocrática (AI, AII), decisão consultiva (CI, CII) ou decisão conjunta entre o líder e o grupo (GII) (Micaelo, 2013).

Segundo este estudo os líderes promovem a participação dos colaboradores na tomada de decisão são mais eficazes. Estes autores defendem uma variação do comportamento do estilo do líder face aos problemas existentes, determinando a

A Liderança como fator potenciador de motivação.

originalidade da teoria na participação da tomada de decisão, na partilha do poder do líder e na capacidade de influência dos subordinados (Barracho, 2012).

Teoria dos Substitutos de Liderança (Kerr & Jermier, 1978)

A teoria dos Substitutos de Liderança vem introduzir novas motivações para além das que estão ao alcance do Líder, estas têm influência nos resultados dos colaboradores. Esses fatores contingenciais podem dar orientação e incentivos para a realização de uma determinada tarefa, tornando desnecessário o papel do líder, reduzindo os impactos do comportamento de liderança sobre as atitudes e desempenho dos subordinados (Cunha, 2007).

Assente em dois tipos de comportamentos de liderança, instrumental ligado às tarefas e de relacionamento vocacionado para as pessoas, esses substitutos de liderança contêm particularidades do subordinado como o conhecimento, a experiência e profissionalização, da tarefa como a clareza e rotina, satisfação intrínseca e da organização como a formalidade, elevada especificidade, distância entre líder e subordinados, que substituem ou neutralizam o comportamento do líder (Cunha, 2007).

A literatura faz distinção entre dois tipos de fatores principais:

Os substitutos que tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, assegurando que os subordinados compreendem claramente o objetivo e que se mantem com bons níveis de satisfação e motivação;

Os neutralizadores que impedem ou anulam os efeitos das ações do líder (Cunha, 2007).

Teoria das Ligações Múltiplas (Yukl, 1981)

A Teoria das Ligações Múltiplas foi estudada por Yukl em 1981, no seguimento das teorias anteriores. O autor considera este modelo complexo, mas compreensível

A Liderança como fator potenciador de motivação.

relativamente a outras teorias, reconhece também, que uma das suas maiores fraquezas conceptuais é de não conseguir explicar, como é que os diferentes comportamentos de liderança interagem mutuamente, no sentido de produzir efeitos sobre as variáveis (Cunha, 2007).

Esta apresenta quatro variáveis: o comportamento do líder; as variáveis situacionais; a eficácia da unidade organizacional e as variáveis intermédias.

No seu modelo Yukl, defende que o desempenho e a eficácia de uma organização dependem e são influenciados primeiramente pelas seis variáveis intermédias, sendo estas também, influenciadas por algumas variáveis situacionais, assim como outras variáveis situacionais determinam a importância relativa de cada variável intermédia numa situação particular (Cunha, 2007).

Assim a situação influencia diretamente a importância das variáveis e em situações mais complexas de trabalho intenso vai requerer dos colaboradores um elevado nível de iniciativa e persistência, isto é, um maior esforço e desempenho dos mesmos. O sistema de recompensas ou o grau de satisfação na realização das tarefas são, também, duas das variáveis situacionais que podem influenciar diretamente as variáveis intermédias, nomeadamente o esforço e o desempenho dos colaboradores (Cunha, 2007).

Teoria dos Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986)

Segundo Fiedler (1986), o desempenho do grupo é influenciado pelos recursos cognitivos como a inteligência, a experiência e a competência técnica, mas também as variáveis situacionais como o stress interpessoal, o apoio do grupo e a complexidade da tarefa, determinam quando a experiência e a inteligência do líder vão melhorar o desempenho do grupo (Cunha, 2007).

Teoria Integrativa

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Na década de 80 vários investigadores lançam novas variáveis para o estudo da liderança, mais do que os aspetos pessoais, comportamentais e situacionais, dando maior ênfase aos aspetos afetivos e carismáticos da liderança.

As teorias que se destacam nesta abordagem são: a Liderança Carismática, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

Liderança Carismática

Os líderes são muitas vezes vistos pelos liderados / colaboradores como heróis e seres extraordinários. Max Weber (1947) foi um dos primeiros investigadores a estudar de que forma o carisma influencia a relação entre os líderes e os colaboradores. Esta influência acontece particularmente em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder, do qual se espera apenas êxitos e os sucessos na gestão das mesmas (Cunha, 2007).

Os líderes carismáticos originam fortes sentimentos de atração entre os seguidores e levam-nos a desenvolver grandes esforços no sentido de responderem aos seus desafios e solicitações. O carisma que é reconhecido ao líder por parte dos seguidores é lhe atribuído devido à interação entre estes. Existem determinados traços do líder que podem aumentar esse carisma como a autoconfiança, as fortes convicções, a capacidade de falar, a estabilidade e um instinto democrático, caracterizam este tipo de liderança e tendem a aumentar o carisma, mas mais importante é o contexto que torna os atributos e a visão do líder relevantes para as necessidades dos colaboradores (Rego, 1997).

Mas, mais importante é o contexto que torna tais atributos e visão relevantes para as necessidades dos seguidores. As características principais dos líderes carismáticos também descritas como atributos e comportamentos pessoais são:

Visão orientado para o futuro; excelente capacidade de comunicação e capacidade retórica; autoconfiança e convicção moral bem como otimismo; capacidade de inspirar

A Liderança como fator potenciador de motivação.

confiança e compromisso com os outros; apetência para correr riscos e coragem, entusiasmo; base de poder relacional de relação e interação com o outro; conflito interno mínimo; aptidão para capacitar os outros (empowerment) e personalidade autopromotora através do culto da imagem (Cunha, 2007).

Neste estudo o carisma é visto como um agente potenciador de motivação, eficácia, satisfação e performance organizacional, abonatório para o sucesso da liderança e os objetivos da organização sendo uma qualidade intrínseca ao indivíduo, aproximando-a da teoria dos traços, o carisma pode ser acrescido e potenciado através do desenvolvimento de técnicas de comunicação, aperfeiçoamento da personalidade carismática, incremento da autoconfiança e aprendizagem de técnicas de inspiração e empowerment dos subordinados (Cunha, 2007; Lussier, 2010).

Liderança Transacional (Downton, 1973) e Liderança Transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985)

No estudo da liderança as teorias clássicas de liderança baseiam o comportamento dos líderes tendo em conta a forma como se relacionam com os colaboradores. As mais recentes teorias destacam não só o comportamento dos líderes, mas os estímulos e incentivos do líder, neste sentido surge a Liderança Transacional e Liderança Transformacional.

Na Liderança Transacional o líder orienta e motiva os colaboradores no sentido de alcançar os objetivos propostos, para isso o líder transacional recorre à atribuição de recompensas e benefícios salariais e outros. Os líderes transacionais motivam os colaboradores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse, envolvendo valores como honestidade, responsabilidade, reciprocidade, honra (Rego, 1997).

A Liderança transformacional apela à inovação e criatividade do líder para inspirar os colaboradores no sentido de estes transcenderem além dos seus interesses

A Liderança como fator potenciador de motivação.

personais sendo que este não depende de incentivos ou recompensas unicamente materiais para conseguir motivar os seus colaboradores focando-se em outros valores. A Liderança transformacional é um processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos colaboradores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objetivos da organização, de forma a obter o seu empenho e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos (Cunha, 2007).

Teorias Contemporâneas

Mais recentemente no estudo da Liderança surge uma abordagem contemporânea, esta foca-se na relação entre o líder e o colaborador. Dentro das teorias contemporâneas surge a Trocas Líder-Membro (TLM) o seu cerne não radica nos traços, nem nos comportamentos, nem nas contingências situacionais – mas na relação (Cunha, 2007).

Num contexto organizacional o líder desenvolve relações de trocas diferenciadas com os colaboradores. Se por um lado existe uma relação de proximidade, com elevada confiança respeito e lealdade e são atribuídas tarefas desafiantes, onde o líder delega responsabilidades e autoridade com partilha de informação apoiando e promovendo a progressão de carreira e outros benefícios (endogupo), por outro lado a relação entre o líder e os colaboradores é de mais qualidade com menor confiança e onde são exercidos os papéis formais, o líder atua com autoridade e poder coercitivo. Assim esta teoria vem provar que “os Líderes não se relacionam consistentemente com todos os colaboradores” e que “há razões para presumir que os relacionamentos de elevada qualidade podem fomentar a eficácia da liderança” (Cunha, 2007).

Liderança autêntica

Caracterizada por bases essenciais como a ética, a autoconsciência, a abertura, a confiança, a transparência a qualidade do relacionamento humano entre líder e seguidores

A Liderança como fator potenciador de motivação.

e pelo interesse em desenvolver os liderados em todos os seus potenciais, sem que se esqueça dos interesses económicos das organizações, esta teoria tem vindo a ser desenvolvida desde o início do século XXI, a partir de proposições e definições a respeito de quatro constructos distintos: autenticidade, líder autêntico, liderança autêntica e desenvolvimento da liderança autêntica (Avolio, 2004).

Para o autor existem quatro dimensões na liderança autêntica que refletem as suas características:

Auto-consciência: é a noção que o líder tem dos seus pontos fortes e fracos, suas limitações e deficiências.

Transparência relacional: é o grau de abertura do líder com os subordinados que permite que as verdadeiras motivações do líder sejam percebidas pelo liderado como genuínas.

Perspetiva moral e ética positiva: o líder estabelece um elevado padrão de conduta moral e ética bem como a capacidade moral, eficácia, coragem e resiliência para lidar com questões éticas e alcançar autênticas e sustentadas ações morais.

Processamento equilibrado: o líder ouve e adota o parecer e os pontos de vista dos seguidores antes de tomar decisões importantes, estes líderes entendem como um desafio visões diferentes das suas e que possam modificar suas posições mais profundas (Avolio, 2004).

Para melhor se compreender a liderança no contexto organizacional Goleman (2000) desenvolveu um estudo para a Harvard Business Review com o tema “Leadership that gets results”. Este tinha como objetivo analisar os diferentes estilos de liderança. Baseado numa amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados a partir de uma base de dados mundial de mais de 20.000 executivos. No estudo Goleman defende que um Líder pode usar vários estilos de liderança adequando-os ao momento correto. Para

A Liderança como fator potenciador de motivação.

responder à questão “O que é que os líderes eficientes fazem?”, os inquiridos apresentam variadas respostas, os líderes motivam, eles criam uma missão, eles constroem uma cultura. Para a questão “O que os líderes devem fazer?” para um grupo experiente, a resposta mais provável será: o trabalho singular do líder é obter resultados. Apesar de existirem programas de treino com conselhos especializados, nem sempre é possível alcançar uma Liderança eficaz. Por esse motivo o autor desenvolveu este estudo no sentido de os especialistas abordados apresentarem conselhos com base em inferência, experiência e instinto, e não em dados quantitativos.

Partindo desta pesquisa foi possível apurar quais comportamentos certos de liderança que vão produzir os resultados positivos. Neste estudo são apresentados os seis estilos distintos de liderança, também relacionados com a inteligência emocional. Cada estilo vai produzir um efeito diferente no contexto organizacional. No caso dos Líderes coercitivos que precisam conformidade imediata, os Líderes competentes que mobilizam os colaboradores no sentido da visão, os Líderes afiliados criam vínculos, os líderes democratas reúnem através da participação, os Líderes de ritmo procuram alcançar a excelência e auto-direção. E os líderes de coaching desenvolvem pessoas. O estudo revela que para alcançar o melhor resultado é necessário mais do que um tipo de liderança. O autor refere que para cada situação ou tipo de negócio há um estilo de liderança adequado podendo os Líderes alternar entre os vários tipos de liderança para alcançar melhores resultados.

Motivação

Sendo uma organização constituída por um ou vários grupos de pessoas estruturadas que têm objetivos em comum. Importa perceber o que move essas pessoas para atingirem esses objetivos. O estudo da motivação assume papel central no

A Liderança como fator potenciador de motivação.

comportamento organizacional e é um dos maiores desafios dos líderes e gestores de recursos humanos, motivar os seus colaboradores, contudo mais do que motivar é importante manter os colaboradores motivados e perceber que fatores podem ajudar a essa motivação.

Amplamente estudada, a motivação é considerada uma força que leva os colaboradores a trabalhar em direção aos seus objetivos. Apresenta-se com as seguintes características:

Um elemento de estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento; um elemento de ação esforço – comportamento observado; elemento de movimento e persistência – prolongamento no tempo do comportamento motivado; um elemento de recompensa – reforço das ações anteriores (Cunha, 2007).

A origem da motivação pode ser intrínseca e extrínseca, ou seja, quando os comportamentos são estimulados pelo que o trabalho em si suscita estamos perante uma motivação intrínseca. Neste caso torna-se fundamental que o colaborador se identifique com a tarefa e sinta satisfeito com o desempenho dessa tarefa, numa organização flexível que é estimulada a criatividade, que é reconhecido o mérito dos colaboradores gera uma motivação intrínseca. Por outro lado, quando o trabalho é realizado com a finalidade de alcançar uma recompensa seja ela material ou social estamos perante uma motivação extrínseca esta depende sempre de um fator externo. Esta tende a desaparecer se este fator externo for retirado ou se estivermos perante o desempenho de tarefas demasiado difíceis e repetitivas que não estimulem o colaborador.

Assim é importante que o líder esteja atento às motivações dos colaboradores de forma a adequar o estilo de liderança, conforme a competência individual de cada colaborador.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Teorias de Motivação

Com objetivo de perceber o que motiva as pessoas a agir de determinada forma em contexto organizacional surgiram as teorias de motivação, dentro destas surgem dois critérios a Teoria de Conteúdo e a Teoria de Processo.

A Teoria de Conteúdo refere-se às necessidades internas do indivíduo e ao seu comportamento como resultado do esforço. Está dividida em:

Teoria dos Conteúdos Gerais, dentro destas estão as teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria ERG de Alderfer (1943), a Teoria dos Motivos de McClelland (1987).

A Teoria de Conteúdo Organizacionais que estuda o comportamento dos indivíduos em ambiente de trabalho, dentro desta estão a Teoria Bifactorial de Herzberg (1968) e a Teoria das Características de Função de Hackman e Oldham (1976).

A Teoria de Processo tenta compreender o processo implícito na motivação para o trabalho e tenta explicar de que forma a não satisfação das necessidades interfere no comportamento dos indivíduos, por outro lado, de que forma o comportamento é potenciado com a satisfação destas necessidades. Esta também se divide em duas:

A Teoria dos Processos Gerais que se prende com a aspiração que o indivíduo tem e não só no trabalho, desta fazem parte: a Teoria da Equidade de Adams (1963; 1965) e a Teoria Motivação do Comportamento Organizacional (MODCO) de Luthans e Kreitner (1984).

A Teoria de Processo Organizacionais estuda o trabalho e o comportamento organizacional bem como a definição de objetivos, dentro desta estão: a Teoria Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990), a Teoria das Expectativas de Vroom (1964) e a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci (1975).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Teoria de conteúdo

Teoria de conteúdo gerais

Teoria Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943)

A Teoria das Necessidades pertence às teorias clássicas da motivação e parte do pressuposto que o indivíduo age de forma a satisfazer as suas necessidades. A Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) é assim uma das principais teorias que estuda a motivação traz a estudo as necessidades do indivíduo referindo que estas são geradoras de uma energia capaz de aumentar ou diminuir a motivação conforme a sua satisfação. Este autor concluiu que existe uma sequência lógica para as necessidades e hierarquizou-as conforme a sua importância para o indivíduo, sendo que na base estão as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e por fim, as necessidades de autorrealização.

Segundo o autor o comportamento do indivíduo é motivado por vários estímulos a que chamou necessidades ou carências. O facto de uma dessas necessidades não estarem satisfeitas vai gerar uma motivação para as satisfazer e tende a aumentar o esforço até conseguir satisfazer essas necessidades, quando as necessidades primárias, que estão na base da pirâmide, estiverem suprimidas este transfere essa energia para a outra necessidade.

São ainda destacados dois tipos de necessidades:

As necessidades primárias estão ligadas aos instintos do indivíduo e à sua existência física e dela fazem parte as necessidades fisiológicas de segurança;

As necessidades secundárias estão ligadas à socialização do indivíduo e à sua aprendizagem e inclui as necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

A possibilidade de satisfazer as necessidades de uma forma holística permitiria aquilo que o autor chamava de saúde psicológica (Cunha, 2007).

A Hierarquia incluía cinco categorias de necessidades:

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Necessidades de auto-realização: Corresponde à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser. Caso esta necessidade não seja satisfeita tende a resultar em distúrbios psicológicos e emoções negativas.

Necessidades de estima: Desejo de alcançar o respeito e a estima dos outros. Possibilidade de desenvolver a auto-capacidade e não experimentar sentimentos de inferioridade e vulnerabilidade.

Necessidades Sociais: Necessidade de amor. Busca por relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos.

Necessidades de segurança: em contexto de trabalho - desejo de emprego estável. em contexto social - indesejável uma sociedade violenta.

Necessidades fisiológicas: Inclui fome, sede e sono. Nível mais elementar da existência humana (Cunha, 2007).

Assim as necessidades fisiológicas dizem respeito ao nível mais baixo das necessidades do homem, contudo são muito importantes, estas são inatas e estão diretamente relacionadas com a sua sobrevivência, a não satisfação de uma destas necessidades compromete a saúde e constitui uma forte motivação até a conseguir satisfazer. Dentro das necessidades fisiológicas estão a fome, a sede, o sono, o frio e o calor.

As necessidades de segurança ou estabilidade pode ter dois contextos, em contexto de trabalho refere-se à estabilidade profissional e progressão de carreira em contexto social refere-se à inexistência de violência e conflitos e o sentimento de segurança e proteção.

As necessidades sociais estão relacionadas com o contexto social do indivíduo, depois de suprimidas as necessidades anteriores, prende-se o relacionamento interpessoal com a aceitação do indivíduo pelo outro, o estabelecimento de relações de amizade.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

As necessidades de estima prendem-se com o sentimento do indivíduo consigo próprio e a valorização por parte do outro na busca do reconhecimento, prestígio e status.

As necessidades de autorrealização estão no último nível das necessidades do indivíduo e tem o seu foco na realização das aspirações e desejos do indivíduo e a sua evolução pessoal.

Teoria ERG (Alderfer, 1969)

A Teoria ERG, (Existence needs, Relatedness needs and Growth need ou seja Existência, Relacionamento e Crescimento), de Clayton Aldefer (1969) tal como a hierarquia das necessidades, também esta é um agrupamento por categorias que convergem no sentido em que a motivação do indivíduo segue no sentido da satisfação das suas necessidades.

Alderfer apresenta três categorias de necessidades:

As necessidades de existência correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material. As necessidades de existência estão ligadas à subsistência do homem, e aos seu bem-estar físico e material.

As necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de estima. O homem é um ser social e tem necessidade de se relacionar com o outro, as necessidades de relacionamento defendem que o indivíduo sente necessidade de estabelecer relações interpessoais seja em contexto de trabalho ou em contexto social.

As necessidades de crescimento equivalem às necessidades de autorrealização. As necessidades de crescimento dizem respeito ao desenvolvimento da criatividade e realização do indivíduo e à evolução das suas capacidades de forma a ter uma participação ativa no seu sucesso profissional (Cunha, 2007).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Relação entre a Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria ERG de Alderfer

Necessidades de existência: Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas.

Necessidades de relacionamento: Necessidades sociais; Necessidades de estima

Necessidades de crescimento: Necessidades de auto-realização

Teoria dos motivos (McClelland, 1987)

Para estudar a motivação do comportamento humano McClelland (1987) deu seguimento ao estudo de Murray (1983) e usou uma técnica de cariz psicanalista e estudou três tipos de necessidades ou motivo:

Os motivos de sucesso evidenciam o desejo do indivíduo por atingir um estado de excelência que passe pelo alcance dos seus objetivos associados a um risco moderado, pretende obter feedback de forma a melhorar sempre o seu desempenho. Assume um forte sentido de responsabilidade. Contudo quando o vigor deste motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança pode ser negativamente afetada. Tal tende a suceder porque, mais do que obter sucesso individual, é fulcral que os líderes consigam obter resultados através do grupo ou equipa que lideram (Cunha, 2007).

Os motivos de afiliação representam o desejo de estabelecer ou manter relações pessoais e uma forma de agir amigável e cooperativa, tem uma forte contribuição para um ambiente harmonioso em contexto de trabalho.

Os motivos de poder representam a procura do prestígio, o desejo de influenciar o outro e ao contexto laboral na busca de uma reputação e reconhecimento, muitas vezes associado a pessoas assertivas e com forte orientação para a competitividade.

Motivos de Sucesso: Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas; Toma iniciativa; Prefere tarefas

A Liderança como fator potenciador de motivação.

de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável; Assume riscos moderados; Relaciona-se preferencialmente com peritos.

Motivos de afiliação: Procura relações interpessoais fortes; Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas; Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

Motivos de poder: Procura influenciar as outras pessoas e exercer influência; Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; Necessita/ gosta de provocar impacto; Preocupa-se como prestígio; Assume riscos elevados (Cunha, 2007).

Teoria de conteúdo Organizacionais

Teoria Bifactorial (Herzberg, 1968)

A Teoria Bifactorial de Herzberg (1968) é uma das abordagens da motivação para o trabalho mais conhecidas e intuitivamente mais apelativas. Sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades. Esses dois grupos devem ser considerados independentemente e os seus efeitos distinguidos. O primeiro grupo é o das necessidades motivadoras, da natureza intrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor ao alívio da satisfação a curto prazo (Cunha, 2007).

Os fatores motivacionais incidem essencialmente na motivação dos colaboradores e no quão satisfatório pode ser o atingir dos objetivos aumentando a produtividade e eficiência de forma a atingir a excelência. Herzberg defende que em contexto de trabalho no decorrer das suas tarefas o colaborador desenvolve o seu potencial e a sua criatividade de forma a alcançar um bom desempenho.

Os fatores higiénicos referem que há fatores essenciais para uma boa relação no trabalho, estes são fatores importantes, mas não suficientes. Estes dizem respeito ao espaço físico, como as instalações e boas condições de trabalho e segurança, o salário, o status, as políticas de gestão, as relações interpessoais e a supervisão.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Contudo surgiram algumas críticas a esta teoria de Herzberg, ressaltando que o tipo de metodologia que o autor utilizava para classificar os dois tipos de fatores e as conotações subjetivas da investigação e ainda o fator da sua aplicação ser limitado, este estudo reflete algumas fragilidades no sentido de não apresentar as diferenças individuais do indivíduo e pressupõe que o desenvolvimento do trabalho é igual para todos os indivíduos. Com base nestas críticas Herzberg propõe uma alteração propondo o alargamento de uma função acontece quando a um trabalhador é conferido um maior número de tarefas do mesmo nível de responsabilidade. Ou seja, a pessoa faz mais coisas como mesmo grau de dificuldade e/ou responsabilidade. Este tipo de intervenção é também chamado de carregamento horizontal da função. No caso do enriquecimento, a pessoa assume a realização de tarefas com um nível de responsabilidade superior; razão pela qual se chama por vezes a esta abordagem carregamento vertical da função. Herzberg foi um dos grandes defensores do enriquecimento, que pode ser operacionalizado através de formas como:

Permitir aos colaboradores a definição dos seus próprios prazos de execução do trabalho;

Permitir-lhes decidir como fazer o trabalho;

Permitir-lhes verificar a qualidade do trabalho;

Possibilitar-lhes a aquisição de novos conhecimentos

O objetivo fundamental do enriquecimento e do alargamento é o aumento da motivação intrínseca dos empregados (Cunha, 2007).

Teoria das Características de Função (Hackman & Oldham, 1976)

Um dos fatores que mais contribui para a motivação e conseqüentemente para a desmotivação são as características do trabalho, contudo é importante perceber quais as características do trabalho com maior peso para a motivação, neste sentido o estudo de

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Hackman e Oldham (1976) vem dar estas respostas. Estes autores concluíram que há cinco características do trabalho que contribuem para “fazer da função uma fonte de motivação” (Cunha, 2007).

Variedade: Grau em que a função exige aplicação de competências, atividades e conhecimentos. Quando não se verifica a variedade da função esta se torna rotineira este grau tende a diminuir. Como é o caso do caso de um professor universitário.

Identidade: Este é o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho, ou seja, com início e fim onde resulte um trabalho perceptível. Um exemplo é o trabalho de um escultor.

Significado: Neste caso a atividade do indivíduo resulta no impacto na vida de outras pessoas sejam em contexto de trabalho para os demais colaboradores seja em contexto social para a comunidade geral. Como o caso de um médico cirurgião.

Autonomia: Refere-se ao nível de independência que o colaborador tem no desempenho de uma função, seja no planeamento e execução da mesma

Feedback: Diz respeito à informação que é dada relativamente ao progresso e eficácia do indivíduo na execução do seu trabalho (Cunha, 2007).

Teoria de processo

Teoria de processo Gerais

Uma característica da vida em geral, e da vida organizacional em particular, é a necessidade de justiça.

(Cunha, 2007)

Teoria da Equidade (Adams, 1963, 1965)

Tal como o nome indica a Teoria da Equidade coloca a justiça como elemento fundamental nas organizações. Segundo esta teoria desenvolvida por J. Stacy Adams

A Liderança como fator potenciador de motivação.

(1963, 1965), os trabalhadores comparam os seus contributos com aquilo que recebem, sendo que o seu esforço, a compensação ou ganhos como o salário, recompensas, estatuto, oportunidades de formação e promoção e segurança no emprego, têm de estar na mesma proporção, ou seja, quem mais se esforça deverá receber mais na medida do seu esforço. Existe assim uma comparação entre os inputs que é o que o colaborador dá como o seu esforço, o seu desempenho, conhecimento e habilidades com outputs que é a compensação que a organização lhe dá na forma de salário, o reconhecimento, os benefícios, as promoções e o status.

A medida do esforço é feita em comparação com o próprio, pela confrontação da expectativa com a realidade durante um período de tempo, através da equidade interna quando comparado com elementos da mesma organização que desempenhem a mesma função, ou por equidade externa quando comparado com colaboradores de outras organizações com as mesmas funções.

Contudo nesta avaliação surgem situações de equidade e de iniquidade. A situação de equidade é aquela em que o rácio ganhos/ investimentos do indivíduo é semelhante ao rácio do referente. A situação de iniquidade pode, por sua vez, ser desdobrada em dois casos possíveis, iniquidade por excesso de pagamento e iniquidade por subpagamento (Cunha, 2007).

Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional - ModCO (Harvard B. F. Skinner, 1969,1980)

A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional conhecida por ModCO propõe uma alteração de uma lógica cognitiva para uma lógica comportamental, apresentada por Harvard B. F. Skinner (1969,1980) na qual é estudada a aprendizagem operante onde o comportamento do homem pode ter duas explicações, a primeira reflexão meio envolvente a segunda resposta aprendida que afeta o meio. Assim comportamento

A Liderança como fator potenciador de motivação.

que podiam ser aleatórios dão lugar a comportamentos mais frequentes devido ao reforço destes comportamentos.

São propostos quatro tipos de reforço de forma a aumentar a probabilidade de ocorrência dos comportamentos desejados, dois que pretendem aumentar ou manter o comportamento desejado e dois cujas consequências reprimem os comportamentos de forma a eliminá-los:

Reforço positivo – proporciona uma recompensa ao comportamento desejado. Se o colaborador que alcançar um objetivo for premiado este tem maior probabilidade de ocorrer.

Reforço negativo – refere-se à suspensão de uma contingência indesejada quando se dá a alteração de um comportamento indesejado para um comportamento desejado.

Extinção – é quando é retirado um reforço positivo a um colaborador de forma a que este deixe de manifestar um comportamento indesejado.

Punição – quando se dá um comportamento indesejado são atribuídas consequências negativas de forma a reduzir a ocorrência destes comportamentos.

Teoria de processo Organizacionais

Teoria Definição de Objetivos (Locke & Latham, 1990)

Uma das mais conhecidas e extensamente confirmadas teorias de motivação é a definição de objetivos. Tal como sugerido pelo nome, esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, isto é, de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações (Cunha, 2007).

A teoria de definição de objetivos de Edwin Locke e Gary Latham publicada em 1990, determina que trabalhar no sentido de atingir os objetivos aumenta a motivação no trabalho e quanto maior o objetivo, desde que aceite alcançável, maior é a motivação. Neste sentido o estabelecimento de objetivos contribui para a motivação do colaborador,

A Liderança como fator potenciador de motivação.

contudo é essencial neste processo o feedback, este vai contribuir para potenciar esta motivação pois é uma forma de avaliação do seu comportamento e serve para orientar/corrigir eventuais comportamento indesejáveis. Uma desvantagem no estabelecimento de objetivos é o foco estar unicamente no atingir de uma meta diminuindo o potencial do colaborador.

Teoria das Expectativas (Vroom, Porter & Lawler, 1964)

A Teoria das Expectativas ou Teoria das Expectativas Instrumentalidade e valência, defende que o comportamento e desempenho são resultado de uma escolha consciente, ou seja, o comportamento que cada indivíduo escolhe é aquele que o leva a ter maior benefício e a motivação de cada indivíduo vai de encontro ao alcance desses objetivos para isso faz as suas escolhas. Os autores que contribuíram para esta teoria foram Vroom, Porter e Lawler (1964) e organizaram esta teoria em três conceitos:

Expectativa: consiste na possibilidade de que um determinado esforço vá resultar num desempenho bem-sucedido e estabelece uma relação entre o resultado do esforço -> desempenho. Sendo que o resultado do desempenho é tanto maior quanto maior esforço resultará na expectativa de uma maior recompensa. Uma expectativa elevada leva o indivíduo a acreditar que o esforço elevado lhe permitira alcançar os resultados desejado.

Valência: o resultado do esforço do indivíduo deve resultar na recompensa que este perceba como valiosa e que corresponda às suas expectativas, que tenha a sua valência, esta tem um valor subjetivo, varia de indivíduo para indivíduo. Estabelece uma relação entre o desempenho -> recompensa.

Uma valência elevada é quando o indivíduo valoriza o que organização lhe pode oferecer.

Instrumentalidade: grau em que o resultado facilita o acesso a outro resultado. Por exemplo, uma pessoa pode desejar boas recompensas monetárias na medida em que essas recompensas lhes dão acesso a um estilo de vida consonante com a sua necessidade e

A Liderança como fator potenciador de motivação.

estatuto social (Cunha, 2007). Este estabelece uma relação entre a recompensa -> metas.

Uma Instrumentalidade elevada é quando o colaborador percebe que precisa atingir um elevado desempenho para os resultados que pretende.

Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1975)

Para a Teoria da avaliação cognitiva Deci (1975) considera dois subsistemas, o intrínseco e o extrínseco. Na motivação intrínseca as pessoas atribuem o seu comportamento a necessidades internas e esforçam-se por obter recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas, estes indivíduos passam a atribuir o seu comportamento a causas externas, o resultado é um decréscimo da motivação intrínseca (Cunha, 2007). O autor refere que esta necessidade leva o indivíduo a procurar desafios que correspondam às suas capacidades, uma vez que as atividades demasiado fáceis se revelam aborrecidas. O indivíduo procura atividades do seu interesse e que despertem a sua criatividade e excitação, estas atividades vão ter impacto na sua motivação intrínseca o que vai levar a um comportamento de acordo com as suas necessidades internas neste caso o indivíduo tem um locus de controlo elevado, por outro lado, alteração de locus de controlo interno para controlo externo vai levar a um decréscimo da motivação intrínseca.

Foram abordadas as teorias dentro da temática desta dissertação, para melhor compreensão do tema. A motivação não é estática ela apresenta uma relação causal entre o comportamento do indivíduo e os acontecimentos.

Com base nas teorias abordadas entende-se que o indivíduo possui necessidades e motivos que vão influenciar a sua motivação. A Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) que organiza as necessidades do indivíduo e que gera motivação até à sua satisfação depois a Teoria ERG de Alderfer (1969) e a relação entre as duas teorias, para além destas necessidades surgiu a teoria das necessidades ou motivos de McClelland

A Liderança como fator potenciador de motivação.

(1987) que apresenta três motivos, de sucesso, de afiliação e de poder, posteriormente os Fatores motivacionais e higiênicos Herzberg (1968) que são independentes e geradores de motivação, depois os motivos relacionados com o trabalho que segundo a Teoria das Características de Função de Hackman e Oldham (1976) refere que há características como variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback que são essenciais para fazer do trabalho uma fonte de motivação, mas para manter esta motivação o sentido de justiça é fundamental esta abordagem defendida por Adams na Teoria da Equidade, contudo se o comportamento não for o desejado a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional refere que através do reforço, da extinção ou punição é possível atingir o comportamento desejado. Locke e Latham (1990) destacam que definir objetivos pode ser gerador de motivação na Teoria Definição de Objetivos esta é uma das mais conhecidas teorias de motivação e depois é muito importante saber gerir as expectativas dos colaboradores pois se há um esforço é importante que este seja reconhecido, segundo a Teoria das Expectativas de Vroom, Porter e Lawler (1964) o comportamento que cada indivíduo escolhe é aquele que o leva a ter maior benefício e a motivação, Deci (1975) apresentou a Teoria da avaliação cognitiva que considera dois subsistemas, o intrínseco e o extrínseco e o indivíduo procura desafios que correspondam às suas capacidades.

Importa então perceber de que forma é que a Liderança tem impacto na motivação dos colaboradores, Sudi Apaka e Sefer Gümüş apresentaram em 2015 um estudo “A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees” na “ International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management” no qual pretendiam perceber o efeito que diferentes modelos de liderança têm na motivação e desempenho dos funcionários com o

A Liderança como fator potenciador de motivação.

foco específico na administração pública. Foi analisado o que é mais eficaz e que influência o desempenho dos funcionários bem como as características que definem um líder de sucesso, os efeitos desses modelos no comportamento da liderança e examinadas as reflexões desses modelos sobre a motivação e desempenho dos funcionários à luz dos entendimentos que os administradores apresentam. O estudo foi aplicado a 100 funcionários públicos que trabalham em diferentes instituições públicas na zona de Istambul.

Nesta pesquisa, foi utilizado um questionário como método de coleta de dados. Antes da aplicação do questionário, foi feito um breve aviso por escrito, dado aos participantes sobre os objetivos do estudo. Foram incluídas um total de 27 perguntas no questionário que medem os fatores demográficos dos funcionários, o efeito dos atributos de liderança dos administradores relacionados com a motivação e o desempenho dos funcionários. A análise dos resultados permitiu concluir que se o administrador público não for autocrático, mas democrático e possuir características e comportamentos de liderança carismática os funcionários serão motivados e o desempenho no trabalho aumentará.

A motivação e o sucesso dos funcionários não serão possíveis se o Líder não compartilhar informações e experiências. Contudo não há correlação entre características sociodemográficas dos funcionários públicos e tipos de modelo de liderança. As atitudes e comportamentos dos líderes em relação à motivação refletem-se nos comportamentos motivacionais dos funcionários. O uso de autoridade pelos funcionários públicos afeta sua visão do recurso de poder na motivação da liderança. Se a organização onde os funcionários públicos, que participaram do estudo, trabalham tiver uma visão motivacional e se os líderes forem informados sobre a motivação dos funcionários, a

A Liderança como fator potenciador de motivação.

motivação dos funcionários é reforçada, o funcionário e o administrador obtêm sucesso juntos.

Também num estudo apresentado em 2017 na Academy of Strategic Management Journal sob a temática “ The effects of leadership styles on team motivation” por Dana Al Rahbi, Khalizani Khalid, Mehmood Khan, da Abu Dhabi University, pretende abordar a teoria da liderança dinâmica que compreende os três estilos clássicos - democrático, autoritário e laissez-faire e sua correlação com a motivação. Este estudo investiga a relação percebida entre estilos de liderança e níveis de motivação de equipas no setor de saúde de Abu Dhabi, incluindo uma análise da relação entre cultura organizacional e estilo de liderança para fornecer informações sobre se o setor de saúde de Abu Dhabi permite que os líderes sigam os estilos de liderança recomendados e como esses estilos de liderança podem ser adaptados à cultura existente da organização. Segundo os estudos os estilos de liderança transformacional, autêntica estão positivamente correlacionados com a motivação das equipas, enquanto o estilo de liderança transacional é negativamente correlacionado. É recomendado que os líderes se concentrem em estilos de liderança que ajudem a motivar os membros da equipa. A liderança será sempre um elemento crucial para orientar os membros do grupo numa organização da área da saúde no sentido de alcançar os objetivos específicos. A dinâmica da cultura organizacional pode facilitar a relação entre o estilo de liderança e a motivação da equipa nas organizações de saúde. Liderança e motivação da equipa são aspetos importantes do setor de saúde e podem manter os trabalhadores felizes e satisfeitos.

Assim após a análise destas teorias e estudos é possível, ao analisar as respostas ao questionário, perceber qual a necessidade a que o indivíduo dá mais valor e que é

A Liderança como fator potenciador de motivação.

potenciadora da sua motivação, possibilitando a verificação das forças motivadoras do indivíduo.

Hipóteses

Com base na revisão de literatura efetuada, foram definidas três hipóteses para este estudo.

Hipótese 1: O líder atual prediz, positiva e significativamente, a motivação.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre o líder atual e o líder eficaz.

Hipótese 3: A diferença entre líder eficaz e líder atual prediz, positiva e significativamente, a motivação.

Metodologia – Métodos e Técnicas a Utilizar

Tendo como objetivo a análise da liderança e da sua influência na motivação, pretende-se com este estudo aferir de forma os líderes podem contribuir para aumentar a motivação dos seus colaboradores e pretende ser um contributo nesta temática. Para poder responder aos objetivos do estudo será utilizada uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário, tendo como medidas a de Motivação, a de perceção sobre o Líder eficaz e outra de perceção sobre o Líder atual.

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

Procedimento

Estes questionários foram aplicados individualmente on-line através do Google Forms, com questões relacionadas com a temática, posteriormente será o utilizado o

A Liderança como fator potenciador de motivação.

software SPSS para tratamento dos dados recolhidos. Foi garantida, aos inquiridos, a total confidencialidade dos dados e assegurado o anonimato. No total foram recolhidas 220 respostas.

Variáveis em estudo

Este questionário foi adaptado da tese de mestrado “Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM”, de Carmen Fernandes de Freitas em 2006 (elaborado com base na análise das diferentes teorias existentes e da consulta de dois artigos: Siu et al. (1997) e Simon Enz (1995).

Neste estudo as variáveis são a Liderança e a Motivação. A primeira parte do questionário caracteriza a amostra, a segunda parte é constituída por 17 perguntas de escolha múltipla sobre a Motivação, destas as 15 primeiras são sobre os fatores de motivação, 1 acerca do nível de motivação dos inquiridos e a última sobre a importância do líder na motivação dos inquiridos. Estas questões foram medidas numa escala de Likert de 1 a 7 onde 1 corresponde a “Não concordo ou raras vezes” e 7 corresponde a “Concordo quase sempre ou totalmente”. Deste grupo fazem parte questões como “Valoriza um trabalho de prestígio e status”, “É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho”, “É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores”, “Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho” e “O seu líder tem um papel importante para a sua motivação”. O índice de consistência interna para esta escala foi .88.

A última parte do questionário acerca da Liderança nomeadamente as características do Líder, e é constituído por 34 questões sobre o Líder atual e 34 questões sobre Líder eficaz onde questiona a importância do Líder “Possuir autoconfiança”, “Ser controlador e monitorizar”, “Definir a estrutura da organização”, “Estabelecer as regras

A Liderança como fator potenciador de motivação.

da organização”, “Ser uma fonte de inspiração” e “Motivar os colaboradores”. Para responder a estas questões utilizou-se uma escala de Likert de 1 a 7 onde 1 corresponde a “Não concordo ou raras vezes” e 7 corresponde a “Concordo quase sempre ou totalmente”. Para a subescala do líder atual, o índice de consistência interna foi .90 e para a subescala do líder eficaz, o alfa de Cronbach foi .92.

Operacionalização

Antes de passar o questionário aos inquiridos, o mesmo foi passado a 20 pessoas, profissionais de vários setores, com o objetivo de realizar um pré-teste e verificar as suas propriedades psicométricas. As respostas permitiram-nos avançar com o estudo pois o questionário revelou ter propriedades estruturais e psicométricas coerentes com os estudos onde foi previamente aplicado.

Para tratamento estatístico dos dados recolhidos nos questionários aplicados foi utilizado o software Statistical Package for Social Science (SPSS).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Resultados

Caracterização da amostra

A amostra de conveniência foi recolhida através do método bola de neve, os inquiridos responderam a questões que constam da primeira parte do questionário relativas ao género, idade, estado civil, habilitações literárias e a experiência profissional. Os resultados apurados permitem caracterizar a amostra sendo esta constituída por 44 indivíduos do sexo masculino o que representa 19,9% do total, 174 do sexo feminino que representa 79,2% da amostra e 2 indivíduos que representam 0,9% dizem ser de outro sexo. A idade dos inquiridos situa-se entre os 18 e os 61 anos sendo a faixa etária dos 36 aos 45 a que está representada em maior número com 43% dos inquiridos, seguida da faixa etária dos 26 aos 35 anos com 27,6%, seguindo-se a faixa etária dos 46 aos 55 anos com 19,9% dos inquiridos, seguida da faixa etária dos 18 aos 25 anos com 4,5% seguindo-se a faixa etária dos 56 aos 60 anos com 3,2% sendo a faixa etária com mais de 61 anos a que esta representada em menor numero com 0,9% dos inquiridos. A maioria dos inquiridos, 56,6% são casados, 27,1% dos inquiridos são solteiros, 7,7% dos inquiridos são divorciados, e 7,7% dizem de outro estado civil sendo 0,9% dos inquiridos viúvos. Quanto às Habilitações literárias 66,1% dos inquiridos possui Licenciatura, 17,6% Mestrado, 10,4% o Ensino Secundário, 3,2% o Doutoramento, 1,8% diz possuir outro grau de ensino e 0,9% o Ensino Básico.

Caracterização dos resultados – Motivação

Os resultados da estatística descritiva apresentam a média e o Desvio padrão, sendo que as respostas obtidas acerca da Motivação dos inquiridos, apresentam um valor

A Liderança como fator potenciador de motivação.

médio de 6,138 numa escala de 1 a 7 onde 1 corresponde a “Não concordo ou raras vezes” e 7 corresponde a “Concordo quase sempre ou totalmente”.

Sendo a variável” Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito” a que apresenta o valor mais elevado de 6,6.

	Média	Erro Desvio
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	6.41	.963
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os colaboradores.	6.56	.887
É importante para si que o salário seja adequado à função.	6.56	.839
É essencial para si ter um trabalho seguro.	6.39	1.043
É importante para si ter boas condições de trabalho.	6.48	.904
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	6.50	.909
É importante para si ter um trabalho interessante.	6.46	.928
Aprecia o sentimento de estar envolvido.	6.47	.943
Valoriza uma disciplina adequada.	6.25	1.019
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.	6.11	1.115
Valoriza um trabalho de prestígio e status.	4.91	1.439
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	5.66	1.323
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	6.66	.780
É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	6.47	.938
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores.	6.33	.947
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	5.03	1.682
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	5.09	1.752
Valor médio	6.138	1.083

Tabela 2- Resultados da Motivação

Para se determinar os fatores estratégicos da motivação dos inquiridos calculou-se a análise de componentes principais (ACP).

Na análise de componentes foi aplicado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin que permite avaliar se a análise factorial é adequada, os valores aceitáveis situam-se entre 0,5 e 1, para a adequação de ajuste de um modelo de análise factorial o valor de KMO deve

A Liderança como fator potenciador de motivação.

ser maior que 0,8 o que se veio a verificar ao extrair as CPs com $\lambda_s \geq 1$, se deveriam extrair 2 Componentes Principais, o que corresponde a uma variação explicada de 60,172%.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.923
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2442.324
	gl	136
	Sig.	.000

Tabela 3 - Teste de KMO e Bartlett - Motivação

A análise fatorial resultou em uma solução de dois fatores, indicando uma variância explicada relevante de 60.17%.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,92, indicando que os dados eram apropriados para a análise (Kaiser, 1974).

O primeiro componente tem o valor de 8,369 inclui 13 itens e explicou 49.22% da variância.

O segundo componente tem o valor de 1.86, inclui 4 itens e explicou 10.94% da variação.

As cargas fatoriais dos itens variaram de 0.31 a 0,84.

Finalmente, cada dimensão teve boa confiabilidade. Os alfas de Cronbach variaram de 0.87 para as Motivações de Autoestima a 0,88 para as Motivações Sociais (Nunnally e Bernstein, 1994).

A Liderança como fator potenciador de motivação.

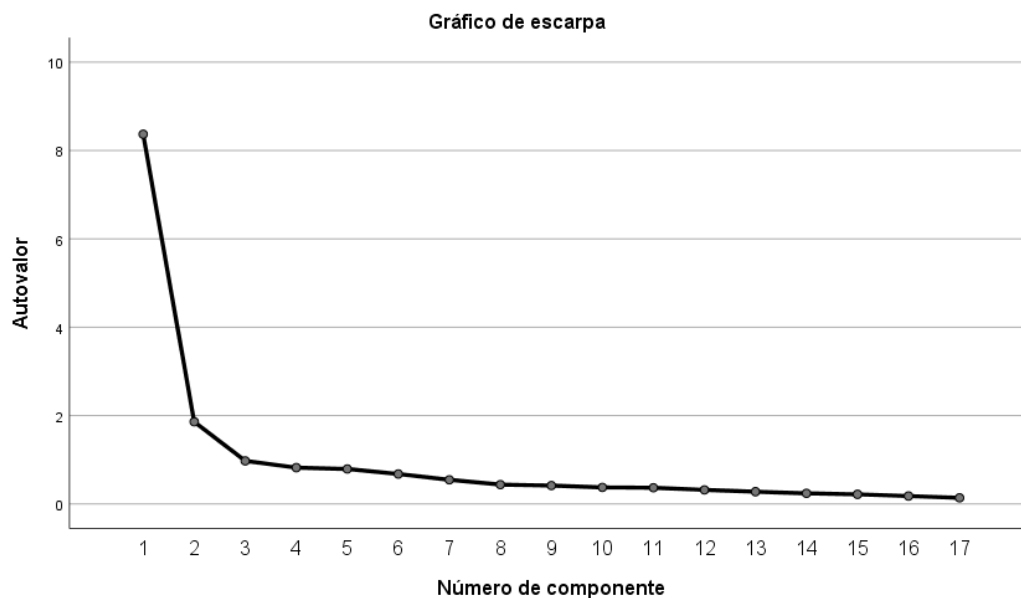


Figura 1 - Scree Plot – Motivação

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8.369	49.228	49.228	8.369	49.228	49.228	7.344	43.197	43.197
2	1.861	10.945	60.172	1.861	10.945	60.172	2.886	16.975	60.172
3	.974	5.731	65.903						
4	.822	4.832	70.736						
5	.791	4.653	75.388						
6	.677	3.983	79.371						
7	.546	3.215	82.586						
8	.438	2.575	85.161						
9	.415	2.444	87.605						
10	.374	2.198	89.804						
11	.365	2.150	91.954						
12	.318	1.872	93.826						
13	.277	1.628	95.454						
14	.240	1.411	96.864						
15	.217	1.275	98.139						
16	.179	1.053	99.192						
17	.137	.808	100.000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 4 - Variância total explicada- Motivação

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Partindo de um conjunto de variáveis, identificando um conjunto menor de variáveis ou hipóteses de forma a reduzir a dimensão dos dados sem que se perca informação, substituindo as variáveis métricas, correlacionadas entre si, por um número inferior de variáveis não correlacionadas entre si (CPs).

Matriz de componente rotativa ^a			
Componentes principais	Variáveis	Peso	Designação das CPs
Componente 1	É importante para si ter boas condições de trabalho.	.849	Motivações Sociais $\alpha = .88$
	Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado.	.823	
	Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito.	.818	
	É importante para si ter um trabalho interessante.	.794	
	Aprecia o sentimento de estar envolvido.	.772	
	É importante para si que o salário seja adequado à função.	.771	
	Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os colaboradores.	.770	
	Valoriza uma disciplina adequada.	.736	
	É essencial para si ter um trabalho seguro.	.704	
	É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores.	.688	
	É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira.	.687	
	É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.	.620	
	É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais.	.585	
	O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	.821	
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho.	.718	Motivações de	
Componente 2	Valoriza um trabalho de prestígio e status.	.656	Autoestima
	É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho.	.318	$\alpha = .87$

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Tabela 4 - Matriz de componente rotativa – Motivação

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Caracterização dos resultados – Liderança

Caracterização dos resultados – Líder Atual

Os resultados da estatística descritiva apresentam a média e o Desvio padrão, as respostas obtidas acerca do Líder Atual dos inquiridos, apresentam um valor médio de 4,07 numa escala de 1 a 7 onde 1 corresponde a “Não concordo ou raras vezes” e 7 corresponde a “Concordo quase sempre ou totalmente”. Sendo a variável “Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos” a que apresenta o valor mais elevado de 4,67.

	Média	Erro Desvio
Possuir autoconfiança	4.5	1.807
Ter uma visão	4.39	1.755
Ser um agente de mudança	4.12	1.82
Ser dominante	4.38	1.848
Delegar responsabilidades	4.37	1.82
Ser controlador e monitorizar	4.01	1.713
Definir a estrutura da organização	4.06	1.811
Estabelecer as regras da organização	4.35	1.871
Ser uma fonte de inspiração	3.79	2.024
Motivar os colaboradores	3.89	2.076
Dar orientações específicas	4.07	1.873
Definir os objetivos a alcançar	4.18	1.856
Dar atenção personalizada aos colaboradores	4.08	1.929
Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	4.06	1.985
Tenta fazer o que a maioria deseja	3.59	1.83
Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	3.9	1.906
Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	3.69	1.985
Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões	3.79	1.884
Enfatiza o relacionamento interpessoal	3.95	1.838
Enfatiza o aspeto técnico do trabalho	4.16	1.852
Processo de decisão totalmente centralizado	4.36	1.89
Relacionamento de confiança com os subordinados	3.99	1.987
Relacionamento de respeito com os subordinados	4.41	1.918
Envolver os colaboradores na definição de objetivos	3.89	1.919
Envolver os colaboradores na preparação de decisões	3.76	1.904

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Papel de facilitador e comunicador	4	1.976
Resolver conflitos	3.98	1.972
Encorajar a cooperação	4.1	1.958
Ser carismático	3.85	2.016
Centrado na produção	4.54	1.834
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	4.67	1.895
Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	3.98	2.12
Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	3.59	2.071
Relacionamento formal com os colaboradores	3.91	1.793
Valor médio	4.07	1.904

Tabela 5 - Resultados Líder Atual

Para se determinar os fatores estratégicos do Líder atual para os inquiridos, calculou-se a análise de componentes principais (ACP).

Na análise de componentes foi aplicado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin que permite avaliar se a análise fatorial exploratória é adequada, os valores aceitáveis situam-se entre 0,5 e 1, para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial o valor de KMO deve ser maior que 0,8 o que se veio a verificar ao extrair as CPs com $\lambda_s \geq 1$, se deveriam extrair 3 Componentes Principais, o que corresponde a uma variação explicada de 76.504%.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,96, indicando que os dados eram apropriados para a análise (Kaiser, 1974).

O primeiro componente tem o valor de 22.27, inclui 23 itens e explicou 65.5% da variância.

O segundo componente tem o valor de 2.65, inclui 6 itens e explicou 7.79% da variância.

O terceiro componente tem o valor de 1.08, inclui 5 itens e explicou 3.19% da variância.

As cargas fatoriais dos itens variaram de .51 a.86.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Finalmente, cada dimensão teve boa confiabilidade. Os alfas de Cronbach variaram de .88 para Autoritário Coercivo a .90 para democrático, a .91 para Autoritário Benevolente.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.969
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9786.251
	gl	561
	Sig.	.000

Tabela 6 - Teste de KMO e Bartlett

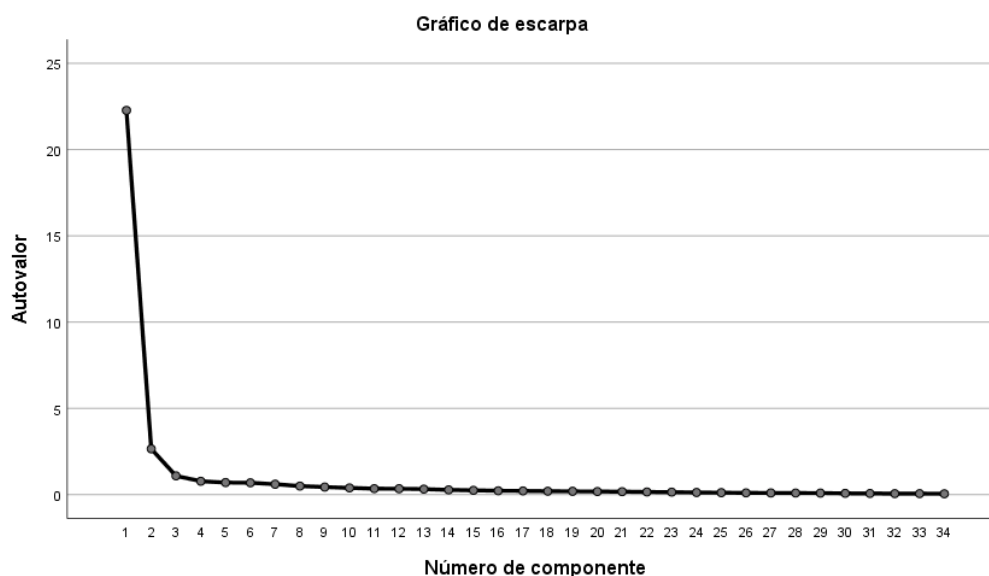


Figura 2 - Scree Plot - Líder Atual

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	22.273	65.509	65.509	22.273	65.509	65.509	15.503	45.597	45.597
2	2.651	7.798	73.306	2.651	7.798	73.306	6.762	19.887	65.484
3	1.087	3.198	76.504	1.087	3.198	76.504	3.747	11.020	76.504
4	.775	2.278	78.782						
5	.698	2.052	80.834						
6	.685	2.014	82.849						
7	.602	1.772	84.620						
8	.496	1.459	86.079						
9	.438	1.289	87.368						
10	.388	1.142	88.510						
11	.346	1.017	89.527						

A Liderança como fator potenciador de motivação.

12	.341	1.002	90.529
13	.321	.943	91.472
14	.273	.802	92.274
15	.247	.726	92.999
16	.224	.657	93.657
17	.213	.626	94.283
18	.197	.581	94.864
19	.192	.563	95.427
20	.179	.526	95.953
21	.172	.505	96.458
22	.154	.453	96.911
23	.142	.417	97.328
24	.123	.362	97.690
25	.113	.333	98.023
26	.100	.294	98.317
27	.096	.281	98.598
28	.091	.269	98.867
29	.087	.256	99.124
30	.072	.210	99.334
31	.065	.190	99.524
32	.059	.173	99.697
33	.054	.159	99.856
34	.049	.144	100.000

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 7 - Variância total explicada - Líder Atual

Para se proceder ao tratamento dos dados recolhidos na última parte do questionário respeitante à Liderança, e atendendo ao número elevado de questões, realizou-se uma análise de Componentes principais substituindo-se as variáveis *input* correlacionadas entre si por um número menor de variáveis não correlacionada. Procedeu-se da mesma forma para os dados acerca do Líder atual e do Líder eficaz estes foram tratados separadamente dos dados referentes ao Líder eficaz.

C1 – Democrático

C2 – Autoritário Benevolente

C3 – Autoritário Coercivo

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Componentes principais	Variáveis	Peso	Designação das CPs	
	Envolver os colaboradores na preparação de decisões	.866		
	Relacionamento de confiança com os subordinados	.855		
	Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	.844		
	Enfatiza o relacionamento interpessoal	.835		
	Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	.833		
	Envolver os colaboradores na definição de objectivos	.832		
	Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	.831		
	Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões	.823		
	Encorajar a cooperação	.816		
	Papel de facilitador e comunicador	.814		
C1	Dar atenção personalizada aos colaboradores	.810	Democrático $\alpha = .90$	
	Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	.800		
	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	.787		
	Relacionamento de respeito com os subordinados	.783		
	Resolver conflitos	.748		
	Tenta fazer o que a maioria deseja	.745		
	Motivar os colaboradores	.732		
	Ser carismático	.708		
	Enfatiza o aspecto técnico do trabalho	.692		
	Ser uma fonte de inspiração	.689		
	Dar orientações específicas	.687		
	Definir os objetivos a alcançar	.638		
	Delegar responsabilidades	.535		
	Possuir autoconfiança	.720		Autoritário
	Estabelecer as regras da organização	.658		Benevolente $\alpha = .91$
C2	Ter uma visão	.654		
	Ser um agente de mudança	.652		
	Definir a estrutura da organização	.639		
	Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	.517		
	Processo de decisão totalmente centralizado	.779		
C3	Centrado na produção	.762	Autoritário	
	Ser controlador e monitorizar	.734	Coercivo	
	Ser dominante	.635	$\alpha = .88$	
	Relacionamento formal com os colaboradores	.626		

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Tabela 8 -Matriz de componente rotativa - Líder atual

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Caracterização dos resultados – Líder eficaz

Os resultados da estatística descritiva apresentam a média e o Desvio padrão, as respostas obtidas acerca do Líder Eficaz dos inquiridos, apresentam um valor médio de 5,53 numa escala de 1 a 7 onde 1 corresponde a “Não concordo ou raras vezes” e 7 corresponde a “Concordo quase sempre ou totalmente”.

Sendo a variável “Motivar os colaboradores” a que apresenta o valor mais elevado de 6,12 seguida da variável “Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores com 6,06.

	Média	Erro Desvio
Possuir autoconfiança	5.72	1.418
Ter uma visão	5.88	1.363
Ser um agente de mudança	5.76	1.411
Ser dominante	4.51	1.758
Delegar responsabilidades	5.6	1.386
Ser controlador e monitorizar	4.2	1.686
Definir a estrutura da organização	5.64	1.383
Estabelecer as regras da organização	5.64	1.469
Ser uma fonte de inspiração	5.87	1.379
Motivar os colaboradores	6.12	1.35
Dar orientações específicas	5.85	1.378
Definir os objetivos a alcançar	6	1.353
Dar atenção personalizada aos colaboradores	5.74	1.424
Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	5.94	1.37
Tenta fazer o que a maioria deseja	4.56	1.669
Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	5.7	1.436
Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	5.57	1.468
Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões	5.09	1.601
Enfatiza o relacionamento interpessoal	5.47	1.425
Enfatiza o aspeto técnico do trabalho	5.43	1.459
Processo de decisão totalmente centralizado	4.11	1.747
Relacionamento de confiança com os subordinados	5.81	1.382
Relacionamento de respeito com os subordinados	6	1.357
Envolver os colaboradores na definição de objetivos	5.83	1.334
Envolver os colaboradores na preparação de decisões	5.76	1.31
Papel de facilitador e comunicador	5.89	1.392
Resolver conflitos	5.9	1.405

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Encorajar a cooperação	5.97	1.412
Ser carismático	5.6	1.509
Centrado na produção	4.79	1.544
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	5.62	1.371
Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	6.06	1.395
Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	5.95	1.32
Relacionamento formal com os colaboradores	4.56	1.734
Valor médio	5.53	1.452882

Tabela 9 - Resultados Líder Eficaz

Para se determinar os fatores estratégicos do Líder eficaz para os inquiridos, calculou-se a análise de componentes principais (ACP).

Na análise de componentes foi aplicado o critério de Kaiser-Meyer-Olkin e verificou-se que a análise factorial é adequada pois os valores são maiores que recomendado de 0,8, ao extrair as CPs com $\lambda_s \geq 1$, se deveriam extrair 2 Componentes Principais, o que corresponde a uma variação explicada de 73,419%.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,97, indicando que os dados eram apropriados para a análise (Kaiser, 1974).

O primeiro componente tem o valor de 22.89, inclui 28 itens e explicou 67.34% da variância.

O segundo componente tem o valor de 2.06, inclui 6 itens e explicou 6.08% da variância.

As cargas fatoriais dos itens variaram de .52 a .90.

Finalmente, cada dimensão teve boa confiabilidade. Os alfas de Cronbach variaram de .89 para Autoritário a .93 para Democrático.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,972
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9696,242
	gl	561
	Sig.	,000

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Tabela 10 - Teste de KMO e Bartlett

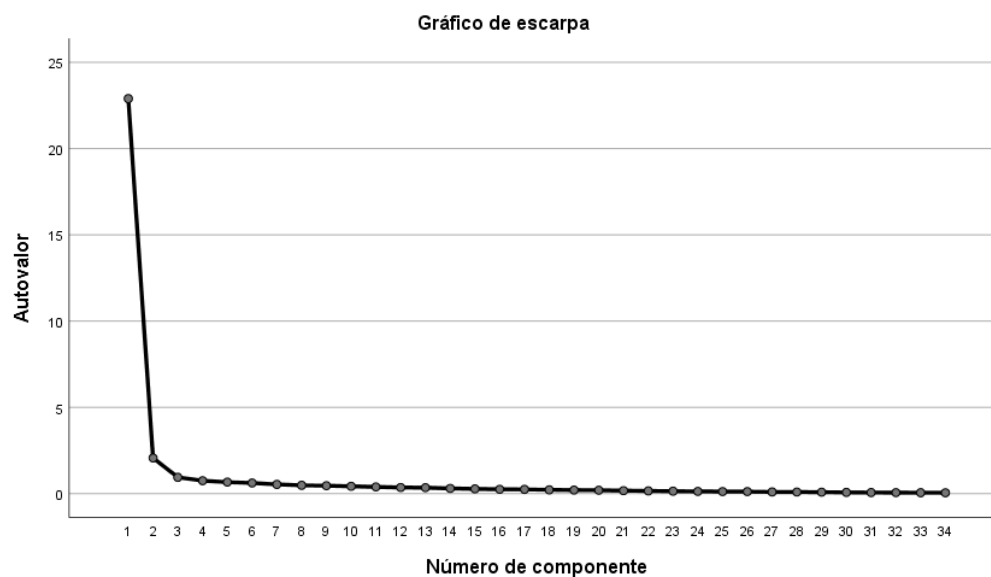


Figura 3 - Scree Plot - Líder Eficaz

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	22.895	67.340	67.340	22.895	67.340	67.340	19.763	58.126	58.126
2	2.067	6.080	73.419	2.067	6.080	73.419	5.200	15.1293	73.419
3	.944	2.777	76.197						
4	.749	2.204	78.401						
5	.665	1.957	80.358						
6	.618	1.818	82.176						
7	.533	1.568	83.744						
8	.481	1.413	85.157						
9	.457	1.344	86.501						
10	.426	1.253	87.755						
11	.386	1.136	88.891						
12	.354	1.041	89.931						
13	.344	1.011	90.942						
14	.300	.883	91.826						
15	.275	.807	92.633						
16	.250	.735	93.368						
17	.245	.720	94.088						
18	.218	.642	94.730						

A Liderança como fator potenciador de motivação.

19	.207	.608	95.338
20	.195	.573	95.912
21	.170	.500	96.411
22	.157	.461	96.872
23	.141	.415	97.288
24	.129	.378	97.666
25	.120	.353	98.019
26	.115	.338	98.357
27	.095	.279	98.636
28	.091	.266	98.902
29	.080	.237	99.139
30	.071	.208	99.347
31	.062	.182	99.529
32	.058	.169	99.698
33	.054	.158	99.856
34	.049	.144	100.000

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 11 - Variância total explicada - Líder eficaz

Tal como se procedeu anteriormente, também para o tratamento dos dados do Líder Eficaz se realizou uma análise de Componentes principais substituindo-se as variáveis *input* correlacionadas entre si por um número menor de variáveis não correlacionada.

C1 – Democrático

C2 – Autoritário

Componentes principais	Variáveis	Peso	Designação das CPs
	Motivar os colaboradores	0.901	
	Papel de facilitador e comunicador	0.899	
C1	Encorajar a cooperação	0.894	Democrático
	Definir os objectivos a alcançar	0.894	$\alpha = .93$
	Relacionamento de respeito com os subordinados	0.892	

A Liderança como fator potenciador de motivação.

	Envolver os colaboradores na definição de objectivos	0.889	
	Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	0.882	
	Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	0.880	
	Ser uma fonte de inspiração	0.877	
	Ser um agente de mudança	0.870	
	Envolver os colaboradores na preparação de decisões	0.862	
	Ter uma visão	0.859	
	Relacionamento de confiança com os subordinados	0.853	
	Resolver conflitos	0.846	
	Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	0.845	
	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	0.843	
	Possuir autoconfiança	0.824	
	Dar orientações específicas	0.812	
	Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	0.807	
	Delegar responsabilidades	0.789	
	Dar atenção personalizada aos colaboradores	0.783	
	Enfatiza o relacionamento interpessoal	0.781	
	Definir a estrutura da organização	0.774	
	Enfatiza o aspecto técnico do trabalho	0.763	
	Concentrado em alcançar os objectivos estabelecidos	0.761	
	Ser carismático	0.718	
	Estabelecer as regras da organização	0.707	
	Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões	0.634	
	Ser dominante	0.802	
	Ser controlador e monitorizar	0.775	
C2	Processo de decisão totalmente centralizado	0.716	Autoritário
	Centrado na produção	0.696	$\alpha = .89$
	Relacionamento formal com os colaboradores	0.645	
	Tenta fazer o que a maioria deseja	0.521	
	Método de Extração: análise de Componente Principal.		

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Tabela 12 - Matriz de componente rotativa - Líder Eficaz

Teste de Hipóteses

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
MOT	220	1.00	7.00	6.1377	.71229
LA	220	1.00	6.82	4.0698	1.51457
LEF	220	1.00	7.00	5.5334	1.15842
racio	220	-.59	6.00	1.4636	1.48870
N válido (de lista)	220				

Tabela 13 - Estatística Descritiva

Hipótese 1: O líder atual prediz positiva e significativamente a motivação.

Para aferir a H1, se o Líder atual prediz positiva e significativamente a motivação dos inquiridos realizou-se uma regressão linear da qual se obtiveram o seguinte resultado $F_{(1,218)} = 31.765$, $p < 0.001$ com $R^2 = .127$. Perante o resultado podemos afirmar que líder atual prediz positiva e significativamente a vem confirmar a H1. O Coeficiente $b = -.357$ $t_{(1,218)} = 5.636$ com $p < .001$ significa que o líder atual prediz positiva e significativamente a motivação dos inquiridos em 35%.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre o líder atual e o líder eficaz.

A fim de aferir a hipótese H2, se existem diferenças significativas entre o líder atual e o líder eficaz, efetuou-se um teste t de comparação de médias.

A μ líder atual é 4.07 e a μ líder eficaz é de 5.53, o desvio padrão para o Líder atual é de 1.51 e para o Líder eficaz é de 1.16. Verificou-se a existência de diferenças significativas

A Liderança como fator potenciador de motivação.

entre o estilo de líder eficaz ($t_{(1,219)} = 70.85, p < .01$), e líder atual ($t_{(1,219)} = 39.85, p < .01$).

Assim, a segunda hipótese é confirmada pelos dados.

Hipótese 3: A diferença entre líder eficaz e líder atual prediz positiva e significativamente a motivação.

Na H3, pretende-se aferir se diferença entre líder eficaz e líder atual prediz, positiva e significativamente, a motivação dos inquiridos. Para isso, realizou-se uma regressão linear da qual se obtiveram o seguinte resultado $F_{(1,218)} = .141, p > 0.001$ com $R^2 = -.004$. Perante o resultado apurado não existe evidencia estatística de que a diferença entre líder eficaz e líder atual prediz positiva e significativamente a motivação, ou seja não se confirma a H3. O Coeficiente $b = -.025$ $t_{(90,594)} = .375$ com $p < .001$ significa que diferença entre líder eficaz e líder atual não prediz, significativamente, a motivação dos inquiridos.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Conclusão

Este estudo tinha como objetivo perceber de que forma a liderança tem impacto na motivação dos colaboradores.

Pretendeu-se assim fazer uma análise da liderança e da sua influência na motivação aferindo de que forma os líderes podem contribuir para aumentar a motivação dos seus colaboradores. Perceber se há diferenças entre as características do Líder atual e do Líder Eficaz, e se esta diferença influencia significativamente a motivação.

Os conceitos de Liderança e Motivação têm sido amplamente estudados, nas últimas décadas. Devido às mudanças cada vez rápidas é fundamental que as organizações adotem práticas capazes de motivar e satisfazer as necessidades do seu capital humano. Para isso é necessária uma liderança adequada que contribui para potenciar a motivação dos colaboradores e consequentemente a melhorar os desempenhos.

A Motivação dos colaboradores pode ser influenciada por diversos fatores, internos ou externos, estes estimulam os colaboradores a acreditar nos projetos em que são incluídos e a lutar para que os objetivos sejam atingidos.

O Líder deve apresentar um conjunto de comportamentos capazes de potenciar a motivação dos colaboradores de forma a que estes sejam capazes de atingir um bom e eficiente desempenho, e consequentemente bons resultados organizacionais. O papel do Líder é assim determinante dentro de uma organização, pois é essencial na gestão de pessoas.

Neste estudo realizou-se uma análise da liderança e a sua influência na motivação. Pretendeu-se com este estudo aferir de que forma a liderança tem impacto na motivação dos colaboradores. Avaliando de que forma os líderes podem contribuir para aumentar a

A Liderança como fator potenciador de motivação.

motivação dos seus colaboradores. Perceber se há diferenças entre as características do Líder atual e do Líder eficaz e se esta diferença influencia significativamente a motivação.

Ao analisar os resultados obtidos nos questionários aplicados, pode-se observar que no que respeita à Motivação os inquiridos valorizam um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, lealdade dos responsáveis para com os colaboradores, o salário seja adequado à função, o reconhecimento pelo trabalho realizado, boas condições de trabalho, o sentimento de estar envolvido e ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho, à semelhança do que revela o estudo de Apak (2015) “A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees” onde a motivação e o sucesso dos funcionários não serão possíveis se o Líder não compartilhar informações e experiências.

Neste estudo, no que respeita à Liderança, nomeadamente ao Líder atual dos inquiridos é valorizado um Líder concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos, centrado na produção, com autoconfiança, que respeite os subordinados e com visão.

As características do Líder Eficaz que os inquiridos consideram mais importantes são a capacidade de motivar os colaboradores, ter um papel de facilitador e comunicador, capaz de encorajar a cooperação e que defina os objetivos a alcançar, assim o líder eficaz é mais valorizado. No estudo de Rahbi et al. (2017), os estilos de liderança transformacional, autêntica estão positivamente correlacionados com a motivação das equipas, enquanto o estilo de liderança transacional é negativamente correlacionado. É recomendado que os líderes se concentrem em estilos de liderança que ajudem a motivar os membros da equipa.

Baseadas nas hipóteses em investigação as conclusões do estudo permitem aferir que: Na hipótese 1 pretendia-se avaliar se o Líder atual prediz positiva e significativamente a motivação dos indivíduos, perante o resultado obtidos podemos

A Liderança como fator potenciador de motivação.

afirmar que líder atual prediz positiva e significativamente a vem confirmar a H1, conferindo o propósito do estudo, o Líder é um fator que potencia a motivação dos colaboradores o que significa que quanto mais positiva é percebida a liderança, maior a tendência para a motivação ir aumentando. No estudo de Goleman (2000) o Líder é um fator que influencia a motivação, o autor destaca ainda o fato de ser possível alcançar o melhor resultado com mais dos que um tipo de liderança podendo os Líderes alternar entre os vários tipos de liderança para alcançar melhores resultados.

Na hipótese 2 pretendia-se aferir se existem diferenças significativas entre o líder atual e o líder eficaz para isso efetuou-se uma comparação de médias e verificou-se a existência de diferenças significativas entre o estilo de Líder eficaz e o Líder atual, ou seja, as características do Líder atual diferem das do líder eficaz.

Na hipótese 3 pretendia-se conferir se estas diferenças predizem positiva e significativamente a motivação dos inquiridos e perante o resultado apurado não existe evidência de que a diferença entre líder eficaz e líder atual prediz positiva e significativamente a motivação, ou seja não se confirma a H3. Para os inquiridos a sua motivação não está relacionada com as diferenças entre o que eles percebem como o Líder atual e o Líder eficaz,

Conclui-se que Líder tem influência a motivação dos colaboradores e que quanto mais positiva é percebida a liderança, maior o impacto positivo terá na motivação dos colaboradores.

Limitações do estudo

Como limitações do estudo pode-se referir os resultados obtidos se devem ao fato de ter uma amostra de pequenas dimensões o que não permite a generalização dos resultados.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Uso de medidas de auto-reporte, nas quais as pessoas podem responder de acordo com o que acham “correto”, ou seja, há influência de desejabilidade social.

O instrumento utilizado, o questionário carece de validação.

Sugestões para estudos futuros

Para estudos futuros e como forma de aprofundar esta temática poderão ser analisados outros fatores que influenciem a motivação dos colaboradores, relacionando-os com a liderança, como por exemplo, o clima organizacional. Analisar quais as características do Líder que exercem maior impacto na motivação, analisando estilos específicos de liderança, por exemplo, a liderança autêntica.

Aumentar a dimensão da amostra, utilizar questionários previamente validados.

Implicações práticas

Para que possa ser um contributo na eficácia do Líder que levará necessariamente a uma melhoria do desempenho dos colaboradores e conseqüentemente da organização sugere-se aos Líderes e gestores de recursos humanos que sejam consultados os colaboradores no sentido de aferir quais as características de liderança que estes mais valorizam e adequar as suas estratégias tendo em conta a natureza da organização, as características dos colaboradores e clima organizacional. Valorizar os fatores a que os colaboradores dão maior importância como por exemplo o ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, lealdade dos responsáveis para com os colaboradores, o salário seja adequado à função, o reconhecimento pelo trabalho realizado, boas condições de trabalho, o sentimento de estar envolvido e ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. Tendo em conta que a Liderança é um fator que influencia a motivação dos colaboradores o que significa que quanto mais positiva é percebida a liderança, maior

A Liderança como fator potenciador de motivação.

a tendência para a motivação ir aumentando recomenda-se que o líder tenha esta percepção e possa ser um contributo para o seu bem desempenho.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Referências bibliográficas

- Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso* (1.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Al Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Apak, S., & Gümüş, S. (2015). A research about the effect of the leadership qualities of public administrators on the motivation of the employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 368-377.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire for Researchers*.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Blanchard, K., Margie, B., Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., & Hawkins, L. (2010). *Liderança Situacional II; O conceito Integrado*. K. Blanchard, *Um Nível superior de liderança*. Lisboa: Actual Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.
- Cunha, M.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

& Rego, A. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança. Resultados. Integridade* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Freitas, Carmen. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hotelareia da RAM*. Tese de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.

House, R. J., & Mansor, N. (1999). *Cultural Influences on Leadeership and*

Organizations: Project Globe (Vol. 1). Advances in Global

Leadership. Kirkpatrick, Shelley A. & Locke, Edwin A. (1991). "Leadership: do traits matter?", *Academy of Management Executive*, Vol.5.

Lameiras, E. (2010). Liderança e Motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde. *Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro*. Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*.

Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.

Micaelo, F. J. F., Duarte, J. C., & Amaral, M. O. P. (2014). *Liderança e motivação: a perspetiva dos enfermeiros de um hospital da região centro* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde de Viseu).

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

Ramos, A. F. D. S. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia* (Doctoral dissertation).

Rego, Arménio (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Pratica*. Aveiro: Edição da Universidade de Aveiro.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2009). *Liderança Positiva*. 1.^a Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança organizacional e administração do estresse. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 394-423.

TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2a edição) editora McGraw-Hill.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Anexos

Questionário

A Liderança como fator potenciador de Motivação

O presente questionário insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Gestão de Tomar, do Instituto Politécnico de Tomar, com o tema: A Liderança como fator potenciador de Motivação.

A investigação pretende estudar de que forma a liderança tem influência na motivação dos colaboradores, bem como perceber se o líder atual se assemelha ao líder eficaz.

É garantida total confidencialidade dos dados recolhidos, os resultados obtidos destinam-se única e exclusivamente para fins académicos.

Solicito que responda a todas as questões tendo em conta a sua realidade atual,.

Obrigada pela sua colaboração

I

Questões para caracterização da amostra

Género

- Masculino

A Liderança como fator potenciador de motivação.

- Feminino
- Outro

Idade

- Dos 18 aos 25 anos
- Dos 26 aos 35 anos
- Dos 36 aos 45 anos
- Dos 46 aos 55 anos
- Dos 56 aos 60 anos
- Mais de 61 anos

Estado civil

- Casado
- Solteiro
- Divorciado
- Viúvo
- Outra _____

Habilitações literárias

Ensino básico

Ensino secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra _____

Área / Atividade da empresa

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca

Indústrias extrativas

Indústrias transformadoras

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Eletricidade, gás e água

Construção

Comércio por grosso e a retalho (...)

Transporte e armazenagem

Alojamento, restauração e similares

Atividades financeiras e de seguros

Atividades imobiliárias

Educação

Atividades de saúde humana e apoio social

Outros sectores

○ Qual: _____

Experiencia profissional

< 1 ano

1 a 2 anos

3 a 5 anos

5 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 29 anos

+30 anos

Classifique por grau de importância: (de 1 a 7);

1 – Não concordo ou raras vezes,

2 - Concordo pouquíssimas vezes,

3 – Concordo pouco

4 - Concordo moderadamente,

5 - Concordo muito,

6 – Concordo muitíssimas vezes,

7 – Concordo quase sempre ou totalmente,

Motivação

	1	2	3	4	5	6	7
É importante para si ter oportunidade para progredir na carreira							
Valoriza a lealdade dos responsáveis para com os colaboradores							
É importante para si que o salário seja adequado à função							
É essencial para si ter um trabalho seguro							
É importante para si ter boas condições de trabalho							
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado							
É importante para si ter um trabalho interessante							
Aprecia o sentimento de estar envolvido							
Valoriza uma disciplina adequada							
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais							
Valoriza um trabalho de prestígio e status							
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho							
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito							
É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho							
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores							
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho							
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação							

Liderança

	O Líder atual							O Líder eficaz						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Possuir autoconfiança														
Ter uma visão														
Ser um agente de mudança														
Ser dominante														
Delegar responsabilidades														

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Ser controlador e monitorizar																			
Definir a estrutura da organização																			
Estabelecer as regras da organização																			
Ser uma fonte de inspiração																			
Motivar os colaboradores																			
Dar orientações específicas																			
Definir os objectivos a alcançar																			
Dar atenção personalizada aos colaboradores																			
Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores																			
Tenta fazer o que a maioria deseja																			
Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas																			
Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão																			
Deixa que os colaboradores tomem as suas decisões																			
Enfatiza o relacionamento interpessoal																			
Enfatiza o aspeto técnico do trabalho																			
Processo de decisão totalmente centralizado																			
Relacionamento de confiança com os subordinados																			
Relacionamento de respeito com os subordinados																			
Envolver os colaboradores na definição de objetivos																			
Envolver os colaboradores na preparação de decisões																			
Papel de facilitador e comunicador																			
Resolver conflitos																			
Encorajar a cooperação																			
Ser carismático																			
Centrado na produção																			
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos																			
Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores																			

A Liderança como fator potenciador de motivação.

Recompensar os bons
desempenhos dos
colaboradores
Relacionamento formal com
os colaboradores
