



Instituto Universitário Egas Moniz

Mestrado Integrado em Medicina Dentária

A Motivação e a Liderança como Principais Pilares da Gestão Comportamental de um Consultório Dentário

Trabalho submetido por

Jessica Elisa Castelo Branco Silva Martins

para a obtenção do grau de **Mestre** em Medicina Dentária

setembro de 2021



Instituto Universitário Egas Moniz

Mestrado Integrado em Medicina Dentária

A Motivação e a Liderança como Principais Pilares da Gestão Comportamental de um Consultório Dentário

Trabalho submetido por

Jessica Elisa Castelo Branco Silva Martins

para a obtenção do grau de **Mestre** em Medicina Dentária

Trabalho orientado por

Prof. Doutor Rui Relvas

setembro de 2021

DEDICATÓRIA

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Rui Relvas, por toda a atenção e o apoio que demonstrou no decorrer do trabalho.

Pai e Mãe, um parágrafo jamais seria suficiente para vos agradecer. A vós devo tudo.

Aos meus irmãos, que sempre me acompanharam.

À minha fiel companheira, Vera, por estar presente em mais uma fase da minha vida.

Ao meu namorado, pela cumplicidade e por sempre acreditar em mim.

À Carolina, o meu braço direito e melhor colega de box que podia pedir. Grande orgulho na nossa amizade, e por partilhar esta jornada, todos os dias da faculdade a casa. Obrigada pelos cinco anos de amizade.

Às minhas amigas, Beatriz, Joana, Luísa, Mariana e Rita, a minha segunda família. Começamos juntas e acabamos juntas.

À minha madrinha de curso, Natacha, pois o curso não se faz sozinho.

Finalmente, ao Instituto Universitário Egas Moniz, por me ter proporcionado uma formação de excelência, por todas as memórias e os ensinamentos que levarei para a vida. Obrigada a todos os colegas, aos docentes e aos funcionários.

Um enorme obrigada aos meus amigos e familiares que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso marcante da minha vida.

Eternamente grata.

RESUMO

A motivação e a liderança correspondem às principais ferramentas para a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. Permitem a elaboração de estratégias e políticas que viabilizem as práticas gerenciais. O conhecimento desses temas deve ser considerado competência necessária para corresponder à crescente oferta de bens e serviços de saúde oral e a complexidade do seu ambiente (Moore et al., 2015; Stefl, 2008).

Vencer desafios empresariais e aumentar a produtividade são incumbências cada vez mais presentes nas organizações, requerem preparação para assumir diversos níveis de responsabilidade diretiva, o que demanda uma melhor gestão dos seus recursos (Corrêa et al., 2013). Espera-se dos profissionais de saúde oral, resultados mensuráveis, eficácia e prática da gestão baseada na evidência (Stefl, 2008).

Muitas teorias e modelos estratégicos são aplicados no ambiente organizacional (Stefl, 2008). A prática de um estilo eficiente de liderança permite completar a produtividade desejada num ambiente de trabalho harmonioso.

Objetivo: A presente revisão narrativa tem como objetivo abordar a capacidade de gestão de um Consultório Dentário com foco em duas premissas fundamentais, a Motivação e a Liderança.

Palavras-Chave: *Motivação, Liderança, Gestão, Medicina Dentária.*

ABSTRACT

The motivation and leadership are the main tools to best understand human behavior in the workplace. These two allow policies and strategies elaboration that make management practices viable. The knowledge of these topics must be considered as a competence to match the growing supply of oral health goods and services, and the complexity of the environment (Moore et al., 2015; Stefl, 2008).

Overcoming business challenges and increasing productivity are tasks that are increasingly present in organizations, that requires preparation to assume different levels of directive responsibility, which demands a better management of their resources (Corrêa et al., 2013). It is expected from the oral health professionals, measurable results, efficiency and evidence based management practice (Stefl, 2008).

Many theories and strategic models are applied in the organizational environment (Stefl, 2008). The practice of an efficient leadership style allows to complete productivity in a harmonious work environment.

Objective: This narrative review intends to address the management capacity of a Dental Office focusing on two fundamental premises, Motivation and Leadership.

Keywords: *Motivation, Leadership, Management and Dentistry.*

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	11
II.	DESENVOLVIMENTO.....	13
1.	GESTÃO COMPORTAMENTAL.....	13
2.	MOTIVAÇÃO.....	14
2.1.	Conceito de Motivação.....	14
2.2.	Contextualização do Conceito.....	15
2.3.	Motivação de Grupo.....	15
2.4.	Origem da Motivação.....	16
2.5.	Ciclo Motivacional.....	17
2.6.	Teorias de Motivação.....	17
2.7.	A Motivação e a Saúde.....	31
3.	LIDERANÇA.....	33
3.1.	Conceito de Liderança.....	33
3.2.	Contextualização do Conceito.....	34
3.3.	Teorias de Liderança.....	34
3.4.	Tipos de Liderança.....	38
3.5.	O Desenvolvimento de Liderança.....	40
3.6.	As Habilidades do Líder.....	43
3.7.	O Papel de Liderança nas Organizações.....	44
3.8.	A Liderança e a Saúde.....	45
4.	A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E A GESTÃO.....	47
4.1.	Inteligência Emocional.....	49
5.	A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA.....	51
III.	CONCLUSÃO.....	53
IV.	BIBLIOGRAFIA.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.....</i>	20
<i>Figura 2. Pirâmide das Necessidades de Alderfer.....</i>	23
<i>Figura 3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....</i>	25
<i>Figura 4. Teoria dos Motivos e Necessidades.....</i>	26
<i>Figura 5. Fórmula da Motivação da Teoria das Expetativas de Vroom.....</i>	29

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1. Classificação das Teorias de Motivação.....</i>	19
<i>Tabela 2. Comparação entre as principais Teorias Cognitivas.....</i>	30
<i>Tabela 3. Perfil do Líder Eficaz.....</i>	44
<i>Tabela 4. Visão Clássica das Diferenças entre o Gestor e o Líder.....</i>	48

I. INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, a gestão estende-se por modelar uma organização em suas atividades e recursos. Posto isto, são aplicadas diversas teorias e modelos estratégicos no ambiente organizacional (Corrêa et al., 2013).

Atualmente, perante a globalização, onde as informações são instantâneas e as estratégias, a tecnologia e disposição das organizações são semelhantes, a maior vantagem competitiva tem sido direcionada às competências dos Recursos Humanos como meio de máxima eficácia e produtividade (Borlot & Marques, 2012; Onofre & Lameiras, 2010). A abordagem comportamental evidencia a dimensão das dinâmicas sociais e de grupos no ambiente de trabalho, onde o papel dos colaboradores passa a ter maior importância na gestão organizacional (Onofre & Lameiras, 2010). Deste modo, as organizações identificam-se pela competência e notoriedade dos seus Recursos Humanos, com o objetivo de um progresso positivo das suas operações. A qualidade dos Recursos Humanos de uma organização é, hoje, um fator distintivo de sucesso (Borlot & Marques, 2012; Filipa & Ramos, 2009).

A motivação e a liderança são pontos críticos, essenciais e de crescente interesse na gestão dos recursos humanos, em consideração à estreita relação com a performance individual e organizacional (Onofre & Lameiras, 2010). São aspetos fundamentais na compreensão do comportamento humano no meio laboral, e permitem a elaboração de estratégias e políticas que viabilizem as práticas gerenciais (Moore et al., 2015; Stefl, 2008).

A mudança constante é patente à área de saúde, dentro do contexto das necessidades dos utentes, das suas condições, tecnologia e pela disparidade e complexidade que esta implica (Onofre & Lameiras, 2010). O conhecimento destes temas deve ser considerado competência necessária para corresponder à crescente oferta de bens e serviços de saúde (Moore et al., 2015; Stefl, 2008).

A revisão do conteúdo é justificada para uma melhor compreensão do papel substancial de um líder na motivação dos seus comandos para o êxito das organizações (Borlot & Marques, 2012).

II. DESENVOLVIMENTO

1. Gestão Comportamental

É também conhecida por movimento dos Recursos Humanos, supera a imagem das organizações como máquinas, e evidencia precocemente o valor das influências sociais e de grupo no ambiente organizacional (Freitas, 2006).

As pessoas formam o capital intelectual das organizações, e agregam valores na medida em que são estimuladas e reconhecidas no seu ambiente de trabalho (Girardi et al., 2012).

Hoje, as organizações investem nos talentos humanos e no desenvolvimento do conhecimento, por meio de modelos de gestão que favoreçam o aprendizado, a criatividade, inovação e o envolvimento. As organizações devem conseguir resultados através de pessoas (Girardi et al., 2012).

A amplitude dos conceitos de Gestão de Pessoas na literatura identifica o caráter descentralizado, de valorização de pessoas e procura do desenvolvimento individual e organizacional (Girardi et al., 2012). A Gestão de Pessoas pode ser descrita como um conjunto de práticas e políticas que permitem o encontro entre as expectativas da organização e das pessoas (Chaves et al., 2014). É um conhecimento que configura como ativo de valor, gerador de diferencial competitivo.

A partir da abordagem Comportamental de Gestão, considera-se o papel dos processos sociais no comportamento dos indivíduos nas organizações, especialmente pela observação da dinâmica de grupo e dos indivíduos como elementos com influências motivacionais variadas, que movem a sua conduta (Steers et al., 2004).

Desta forma, nascem as primeiras teorias de motivação e liderança.

2. Motivação

2.1. Conceito de Motivação

Definir motivação não é fácil. A palavra deriva do latim *movere*, que significa *mover*. A separação da palavra em *motiv* e *ação* significa *motivo para ação*, e tem origem em uma necessidade ou motivo (Filipa & Ramos, 2009; Santos, R. 2019).

A motivação é um processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente em que este está inserido (Latham & Pinder, 2005). Júnior & Oliveira (2009) definem motivação como a representação de um conjunto de fatores psicológicos que agem entre si, determinando a conduta de um indivíduo. É algo suscetível de mover o indivíduo e encaminhá-lo a agir de determinada forma, em resposta a estímulos e razões que o instigam e, por conseguinte, levam à ação (Lira et al., 2016). Está, então, relacionada com o comportamento humano e as suas causas (Kim, 2006).

A satisfação ocorre com o atendimento ou eliminação de uma necessidade.

A mudança de comportamento como consequência da motivação é bastante divulgada em todos os campos de atuação (Ankli & Palliam, 2012). No contexto organizacional, a motivação é um fenómeno complexo, desenvolve a capacidade de adaptação, diminui a resistência à transformação e contribui para um ambiente saudável de aprendizagem, reconhecimento e equidade (Filipa & Ramos, 2009). É essencial para a prosperidade das organizações perante a dinâmica do mercado competitivo (Korkmaz, 2007). Mann (2006) afirma que a dificuldade reside na capacidade de identificar quais as necessidades de cada indivíduo e de satisfazê-las.

O capital humano e intelectual é o maior património das organizações, uma vez que o desempenho das mesmas depende dos recursos humanos e da colaboração interna. Torna-se básico compreender o que motiva as pessoas (Brunório et al., 2017). De acordo com Fiuza (2008), muitos propõem que as ações e práticas organizacionais devam estar orientadas para o desenvolvimento humano e crescimento da competitividade organizacional. Portanto, há um interesse crescente por parte das organizações em desenvolver estratégias de valorização do quadro pessoal e em determinar premissas vitais para um alto nível de desempenho, bem-estar e entusiasmo (Sant'anna et al., 2012).

Em geral, trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de alta produtividade. Mas, mais do que motivar, é igualmente necessário manter a motivação e dispor de meios para que estes perdurem (Brunório et al., 2017).

2.2. Contextualização do Conceito

A motivação é o principal elemento para um maior rendimento de grupo ou individual. Atualmente, perante um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações dão maior valor ao comprometimento dos trabalhadores, que se tornam um investimento organizacional (Paro et al., 2015).

Um indivíduo motivado, envolvido no objetivo da organização, irá trabalhar com satisfação e responsabilidade pelo resultado final, e assim deixa afluir a criatividade e oportunidade de desenvolver ou transparecer outros talentos (Paro et al., 2015).

Do ponto de vista da gestão, o que importa é a satisfação dos objetivos da organização. Assim, a motivação deve ser vista como um processo que concede aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir objetivos, através de um comportamento traduzido como o máximo de produtividade.

2.3. Motivação de Grupo

A motivação de grupo abrange todos os colaboradores de uma organização, como por exemplo os planos de saúde e as cestas básicas. Por outro lado, a motivação individual é proporcionada para um único indivíduo, como uma promoção ou um aumento de salário (Brunório et al., 2017).

Motivar uma equipa é mais desafiante do que motivar um indivíduo. Os membros de uma equipa, na maioria das vezes, possuem crenças, valores, objetivos e expectativas diferentes. Assim, é difícil motivar cada um com base em um único fator motivacional. Para uma motivação eficaz, Clark (2005) afirma que deve ser selecionada apenas uma estratégia de motivação para toda a equipa.

O trabalho em equipa e a colaboração permitem uma maior produtividade relativamente a quando os indivíduos trabalham separadamente (Clark, 2005).

Com o crescimento e a relevância da equipa nas organizações, a atenção tem mudado da motivação individual para a motivação de grupo. Burton (2012) afirma que recompensas de grupo são mais efetivas, na medida que auxiliam na união e no rendimento da equipa. O autor acrescenta ainda que incentivos não financeiros são fatores motivacionais mais influentes relativamente aos financeiros.

2.4. Origem da Motivação

A motivação compreende aspetos internos ou externos ao indivíduo (Gopal et al., 2014), ou seja, pode ser induzida por impulsos de origem intrínseca ou extrínseca (Korkmaz, 2007).

A motivação intrínseca refere-se ao comportamento realizado para a satisfação e prazer do próprio indivíduo, inerentes à ação (Torres & Sidorova, 2015; Vallerand, 1997). Consiste na satisfação espontânea do indivíduo com a própria atividade, para qual não há recompensa aparente (Ankli & Palliam, 2012; Carvalho, 2013).

Uma organização que incentiva a criatividade, é flexível e reconhece a competência e o mérito, cria uma motivação intrínseca ao indivíduo. Está associada a fatores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, a responsabilidade, o reconhecimento, a expectativa de evolução e à tarefa em si (Galhanas, 2009).

A motivação extrínseca refere-se ao envolvimento em uma atividade como um meio para o fim, e não por si só, isto é, à ação de atingir recompensas ou de evitar punições (Vallerand, 1997). Em contraste com a motivação intrínseca, a motivação extrínseca requer recompensas tangíveis ou verbais. A satisfação não corresponde ao resultado da atividade em si, e sim das repercussões extrínsecas que a atividade permite (Ankli & Palliam, 2012). Está diretamente relacionada com o ambiente de trabalho, e abrange as políticas e os procedimentos, as condições físicas do meio, a remuneração, supervisão e os benefícios (Carvalho, 2013; Galhanas, 2009).

2.5. Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional dá-se logo após a necessidade do indivíduo em momentos de tensão. Se este conseguir satisfação em suas ações, o seu sistema funcional volta ao estado anterior à frustração. Durante o ciclo, os comportamentos tornam-se cada vez mais hábeis na satisfação de necessidades. A necessidade, uma vez realizada, passa a não ser motivadora de reação, pois não gera tensão (Borlot & Marques, 2012).

2.6. Teorias de Motivação

A dificuldade que se coloca à gestão, atualmente, está em identificar o método ideal de garantir um nível alto e sustentável de motivação. No âmbito, surgem diversas teorias para encarar a motivação no trabalho. As teorias de motivação não permitem medir a motivação, mas buscam identificar os mediadores e os moderados da motivação.

A partir da análise da literatura, o seguinte capítulo procura criar um enquadramento teórico relativamente às teorias e os modelos de motivação (Galhanas, 2009).

Na base da maior parte das teorias de motivação encontra-se a interação entre as necessidades, as forças motoras dos indivíduos e a situação.

Várias teorias foram desenvolvidas na busca da razão pela qual uma atividade motiva mais do que outra, ou satisfaz mais um indivíduo do que o outro (Carvalho, 2013). As teorias motivacionais são tentativas incessantes de distinguir as motivações dos trabalhadores no meio laboral (Tamayo & Paschoal, 2003).

• Teoria da Administração Científica

Frederick Taylor foi o primeiro a preocupar-se com o perfil dos cargos no trabalho. Este, em 1911, desenvolve o conceito de Administração Científica (Carvalho, 2013). A teoria foi concebida com base no modelo económico, onde a remuneração salarial é a principal motivação para um desempenho previsto do trabalhador (Tamayo & Paschoal, 2003). A abordagem tem o foco na especialização das posições na organização, como mecanismos de aumento da eficácia e controlo da performance.

Porém, estudos revelaram que a padronização e rotina das tarefas provocaram um número significativo de complicações, como atrasos, desmotivação e baixa produtividade (Carvalho, 2013). Os defeitos levaram à elaboração de novas teorias com uma maior abordagem psicossocial (Rodrigues, 2013).

Satisfação no Trabalho

Começou a despertar interesse de teóricos e investigadores desde o momento em que o modelo de Taylor da organização do trabalho foi colocado em causa e valorizou-se o fator humano na organização. A satisfação no trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional. A satisfação no trabalho pode ser definida como os sentimentos que o funcionário tem sobre o trabalho em geral, bem como a satisfação com aspetos específicos, como a supervisão, remuneração, oportunidade de promoção e moral. Em outras palavras, a satisfação no trabalho não inclui apenas o grau de sentimentos de um indivíduo e satisfação com as atividades de trabalho atuais, realizações e responsabilidades, mas também o grau de satisfação de um indivíduo com todos os aspetos associados ao trabalho atual, mas aqueles que não estão diretamente relacionados ao conteúdo de trabalho. Vários pesquisadores teorizam que a satisfação no trabalho é um antecedente-chave tanto da rotatividade quanto da intenção de rotatividade (San Park & Hyun Kim, 2009).

É possível fazer uma classificação com reunião de dois critérios. O primeiro distingue-se entre as *Content Theories* e *Process Theories*. O outro critério faz a discriminação entre as teorias Gerais e as teorias Organizacionais (Rodrigues, 2013).

Tabela 1. Classificação das Teorias de Motivação (Adaptado de Rodrigues, 2013)

TEORIAS	Gerais	Organizacionais
Teorias de Conteúdo	Hierarquia das Necessidades	Teoria Bifactorial
	Teoria ERG	Teoria das Características de Função
	Teoria dos Motivos	
	Teoria da Equidade	Teoria da Definição dos Objetivos
Teorias de Processo	Teoria MODCO	Teoria das Expetativas
		Teoria da Avaliação Cognitiva

As teorias Gerais referem-se às aspirações genéricas do indivíduo, descentralizado do trabalho e comportamento organizacional, e as teorias Organizacionais incidem diretamente no conteúdo do trabalho e comportamento organizacional (Rodrigues, 2013).

Teorias de Conteúdo

As teorias motivacionais de Conteúdo referem-se aos fatores internos que explicam a motivação e o comportamento do indivíduo (Galhanas, 2009). Buscam explicar as fontes de motivação através da análise dos fatores motivacionais (Barbuto, 2006).

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades**

O psicólogo Abraham Harold Maslow foi um dos maiores especialistas de motivação humana (Carvalho, 2013). Maslow (1954) desenvolveu a teoria da Hierarquia das Necessidades, uma das grandes teorias clássicas de motivação (Santos, L. 2019; Santos, R. 2019).

Para Maslow o comportamento do indivíduo é motivado por estímulos diversos, aos que chamou de carências ou necessidades. Refere que o indivíduo age para satisfazer

as suas necessidades, e conforme a sua satisfação, é produzida energia suficiente para diminuir ou aumentar a motivação (Santos, L. 2019; Santos, R. 2019).

O autor identificou cinco níveis de necessidades básicas humanas, que seriam a base motivacional de comportamentos, com uma sequência hierárquica lógica, representadas a partir de uma pirâmide (Rosado, 2012). As necessidades não apresentam a mesma força, e a emergência destas obedece a prioridades (Filipa & Ramos, 2009).



Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow

Assim, na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias, associadas ao instinto e à existência física do indivíduo (Freitas, 2006):

- Necessidades Fisiológicas

Correspondem às necessidades vitais e orgânicas do ser humana, fundamentais à sobrevivência e propagação da espécie. Estas são a alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual (Carvalho, 2013).

- Necessidades de Segurança

Consistem na proteção e no cuidado contra ameaças ou perigos, doenças, roubo, incertezas e desemprego.

No topo da pirâmide estão as necessidades secundárias, associadas à socialização e aprendizagem do indivíduo (Freitas, 2006):

- Necessidades Sociais

Referem-se à carência de pertencer a um grupo social. Consistem nos relacionamentos, na compreensão, aceitação, amizade e no afeto. (Santos, R. 2019).

- Necessidades de Estima

Estão relacionadas à forma como o indivíduo se autoavalia. São o amor próprio, orgulho, respeito, reconhecimento, status, a admiração, apreciação, consideração, evolução, aprovação social e autoconfiança (Carvalho, 2013).

- Necessidades de Autorrealização

Consistem nas necessidades de desenvolvimento do próprio potencial. São o desenvolvimento pessoal, a realização plena do indivíduo e o apuramento dos seus talentos (Santos, R. 2019).

A teoria da Hierarquia das Necessidades está assente em 3 suposições:

- Princípio da Dominância

O comportamento é influenciado por necessidades insatisfeitas, e as restantes necessidades não têm influência no comportamento (Filipa & Ramos, 2009; Freitas, 2006).

- Princípio da Hierarquia

As necessidades estão organizadas segundo uma ordem.

- Princípio de Emergência

A necessidade surge como uma fonte de motivação, e condiciona o comportamento do indivíduo só quando as necessidades do nível inferior estiverem satisfeitas (Freitas, 2006). Quando as necessidades estiverem satisfeitas, o indivíduo busca motivação na satisfação de necessidades secundárias (Borlot & Marques, 2012). Isto significa que as necessidades de um certo nível de hierarquia emergem como motivadores quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas (Filipa & Ramos, 2009).

Todavia, a teoria pode ser míope, pois nem sempre se consegue determinar as necessidades de outros indivíduos de maneira adequada (Ankli & Palliam, 2012).

- **Teoria ERG**

A teoria de “*Existence, Relatedness and Growth*” proposta por Clayton Alderfer, surgiu em 1972 como um “*sistema conceptual e empírico para compreender, explicar e prever as prioridades de satisfação e desejos das necessidades humanas*” (Alderfer et al., 1974).

A teoria ERG apresenta afinidades com a teoria da Hierarquia das Necessidades, pois ambas dispõem da ideia de que a motivação pode ser compreendida em função de um conjunto de necessidades ordenadas e representadas na forma de uma pirâmide (Carvalho, 2013). Porém, difere da teoria de Maslow em três aspetos. Em primeiro lugar, Alderfer reduz o número das necessidades básicas de cinco a três (Rosado, 2012):

- **Necessidades de Existência**

Correspondem às necessidades do bem-estar físico.

- **Necessidades de Relacionamento**

São as necessidades de relações interpessoais.

- **Necessidades de Crescimento**

São as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal.

Em segundo lugar, em contraposição à ideia de Maslow, que presume uma ascensão inflexível na hierarquia das necessidades, Alderfer defende que uma necessidade de nível hierárquico inferior pode ser evitada quando uma de nível mais elevado não pode ser satisfeita (Rosado, 2012).

Por último, Alderfer refere que podem ser ativadas mais do que uma necessidade ao mesmo tempo, enquanto que Maslow defende que o indivíduo só pode evidenciar uma única necessidade de cada vez (Rosado, 2012).

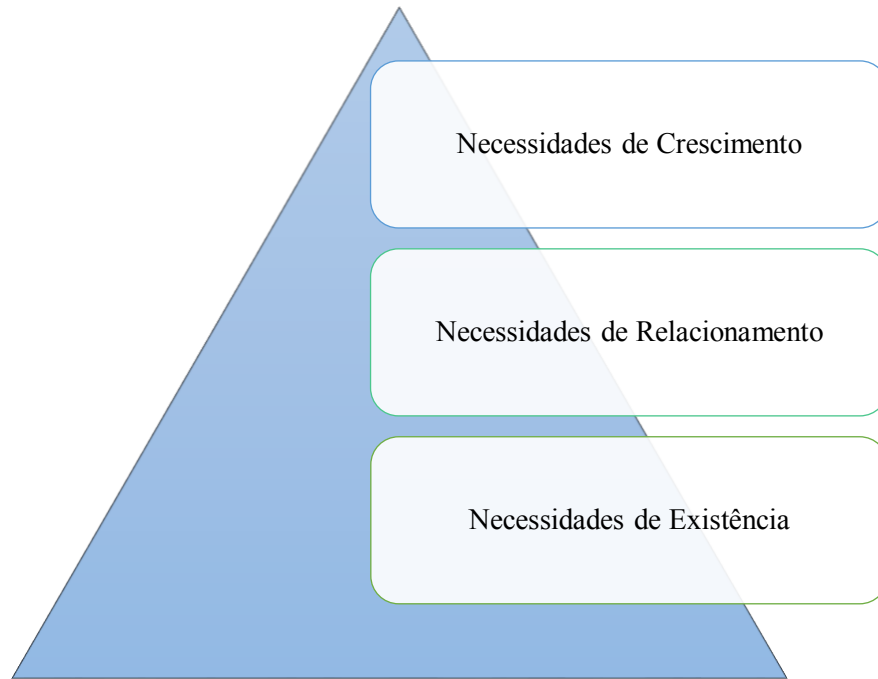


Figura 2. Pirâmide das Necessidades de Alderfer

“Cada uma das necessidades básicas na teoria ERG é definida de acordo com o alvo para qual os esforços e a gratificação são apontadas e o processo através do qual a satisfação pode ser conseguida.”

(Alderfer et al., 1974)

• Teoria dos Motivos

David McClelland também propôs outra explicação das necessidades humanas. McClelland deu ênfase às “*necessidades adquiridas*”, sugeriu que as necessidades são desenvolvidas a partir das experiências ao longo da vida (Carvalho, 2013).

O autor revela três necessidades básicas do indivíduo que promovem motivação para o desempenho. Estes, com um traço mais prevalente em cada indivíduo, ou seja, uma das necessidades têm maior influência em uns indivíduos do que outros. Assim, as forças motivacionais divergem entre os indivíduos, conforme a necessidade que domina (Freitas, 2006).

- Necessidades de Afiliação

Definidas como o interesse recorrente em estabelecer e manter relacionamentos afetivos (Rosado, 2012).

- Necessidades de Poder

Estão relacionadas ao desejo de controle e influência do comportamento dos outros, dando maior importância ao prestígio e estatuto do que o próprio desempenho (Rosado, 2012).

- Necessidades de Realização

Consistem no desejo de excelência e sucesso em situações de competição (Carvalho, 2013).

• Teoria Bifactorial

Ou teoria dos Dois Fatores foi concebida em 1982, pelo psicólogo Frederick Herzberg. Este, em 1959, realizou um estudo sobre os fatores motivacionais no meio laboral, a partir de um questionário a 200 engenheiros e contabilistas, com o método de “acidente crítico” para a colheita de dados. Com base nos resultados, Herzberg distinguiu duas classes de fatores importantes na qual o ambiente de trabalho se desenvolve, os fatores higiênicos, ou extrínsecos, e os fatores motivacionais, ou intrínsecos (Maidani, 1991).

A teoria Bifactorial, ou ainda teoria da Motivação e Higiene, foi definida para identificar e diferenciar os fatores intrínsecos e extrínsecos no trabalho (Maidani, 1991).

Os fatores motivacionais, ou intrínsecos são os que contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, afetam o indivíduo na capacidade de aprendizagem, motivação, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, nas emoções, atitudes e nos valores (Freitas, 2006). Autores referem a esses fatores como conteúdo ou motivadores (Maidani, 1991).

Os fatores higiênicos, ou extrínsecos são os que dificultam a insatisfação do indivíduo no trabalho, mas que não têm contribuição direta na satisfação no trabalho. São

esses o clima interno, salário, a supervisão técnica, as condições do ambiente de trabalho, políticas e regulamentos organizacionais e relações interpessoais (Freitas, 2006).

Os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo de trabalho, e os fatores higiênicos relacionam-se ao contexto do trabalho (Freitas, 2006).

A figura a seguir faz o resumo da teoria Bifactorial de Herzberg:

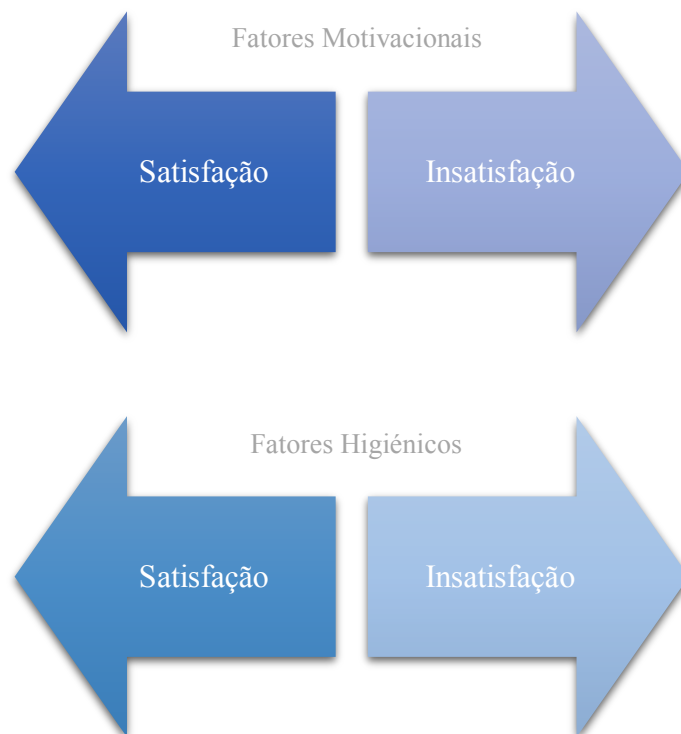


Figura 3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Os fatores motivacionais são os únicos capazes de motivar o indivíduo, uma vez que os fatores higiênicos são apenas suficientes para diminuir ou anular uma insatisfação (Freitas, 2006).

O conjunto das teorias das necessidades focaliza as necessidades internas do indivíduo e o comportamento resultante do esforço (Freitas, 2006).

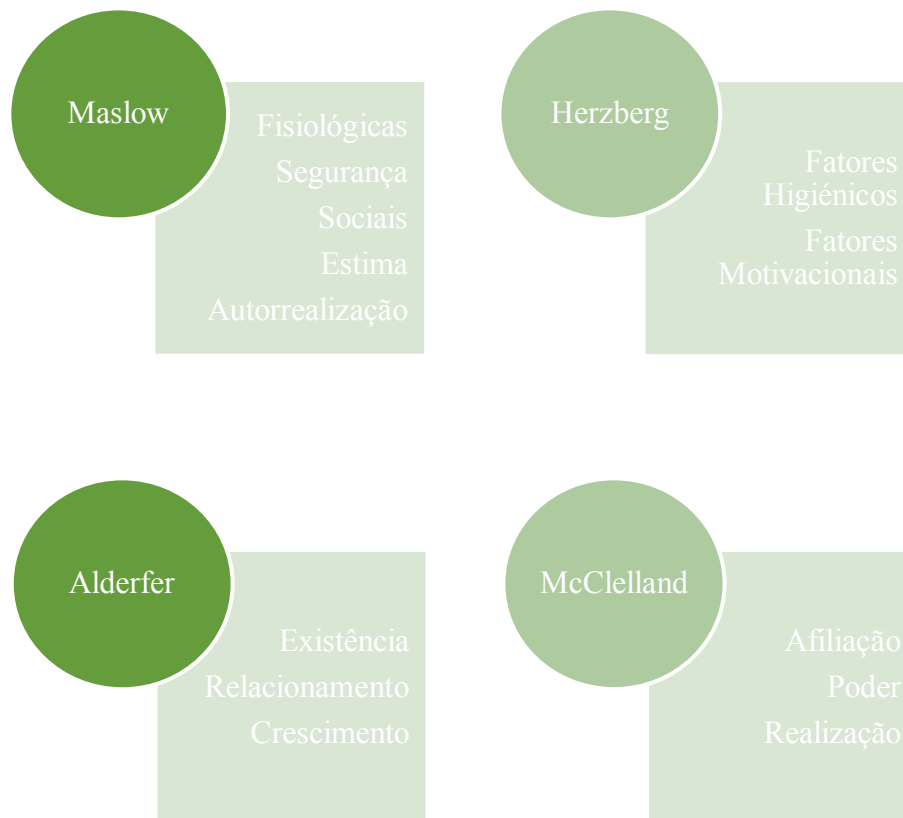


Figura 4. As Teorias dos Motivos e das Necessidades

• Teoria das Características de Função

Richard Hackman e Greg Oldham (1980) foram os responsáveis pela teoria que defende que as características do trabalho são as causas de motivação ou desmotivação. Foi baseada na teoria Bifatorial de Herzberg, e avalia o conteúdo do trabalho a partir do potencial motivador do trabalho (Rosado, 2012).

Existem cinco características que podem ser aplicadas em quaisquer funções (Rosado, 2012):

- **Variedade de Competências**
- **Identidade**
- **Significado**
- **Autonomia**

- Feedback

Logo, a presença ou ausência de uma das cinco características acima referidas, é julgada por meio de um questionário, com a possibilidade de cálculo do potencial motivador de uma determinada função (Rosado, 2012).

Teorias de Processo

As teorias motivacionais de Processo analisam a motivação de forma mais dinâmica, buscam compreender como é que se desenvolve o comportamento motivado, e quais são os mediadores que instigam motivação (Galhanas, 2009).

• Teoria da Equidade

A teoria da Equidade foi proposta por Stacy Adams, em 1963, e procura entender a resposta dos trabalhadores a situações de iniquidade. Descreve que o indivíduo pondera o resultado do seu trabalho, por meio de uma comparação entre o desempenho e os benefícios de outros indivíduos em contextos similares, e qualquer diferença percebida gera uma motivação (Carvalho, 2013).

A iniquidade resulta em um estado de tensão que motiva o indivíduo à ação para compensar e restabelecer uma equidade (Konopaske & Werner, 2002).

A importância da teoria nos estudos de motivação está assente na busca de explicação do comportamento humano racional (Freitas, 2006).

• Teoria da Definição dos Objetivos

Edwin Locke e Gary Latham, em 1968 descreveram a teoria da Definição dos Objetivos, onde a origem da motivação encontra-se na determinação de objetivos (Carvalho, 2013). A quantidade de esforço aplicada pelo indivíduo no cumprimento do objetivo obedece ao grau seu grau de dificuldade (Freitas, 2006).

A força motivacional está no empenho para cumprir o objetivo, e a intensidade da força é diretamente proporcional ao desafio do objetivo (Carvalho, 2013). Objetivos mais difíceis resultam frequentemente em melhores desempenhos.

- **Teoria do Reforço**

A teoria do Reforço foi proposta pelo psicólogo Burrhus Frederic Skinner, que evidencia a relação entre o comportamento e as suas consequências. Tem como premissa de que o comportamento humano pode ser explicado a partir da previsão de efeitos do comportamento. As consequências do comportamento humano são positivas quando associadas a recompensas, ou negativas quando associadas a punições (Freitas, 2006). A principal aplicação da teoria está no paradigma MODCO de Fred Luthans e Robert Kreitner (1975), que significa Modificação do Comportamento Organizacional. Os autores descrevem os limites sistemáticos nas quais os comportamentos do trabalhador são identificados e analisados relativamente às consequências funcionais ou reforços.

- **Teoria das Expetativas**

A teoria das Expetativas sugere que a motivação concentra-se em duas relações, o esforço leva ao desempenho, e o desempenho leva aos resultados (Ankli & Palliam, 2012).

Foi inicialmente descrita por Victor Vroom, em 1964. Este sublinha que o fenómeno de motivação deve ser explicado com base nos objetivos e nas escolhas de cada indivíduo (Freitas, 2006). A teoria sugere que a motivação do indivíduo está assente nas suas expetativas de sucesso (Carvalho, 2013). Isto significa que o empenho do indivíduo depende do valor que este deposita na recompensa. Vroom apresenta uma fórmula para explicar a motivação, em que esta é equivalente ao produto da intensidade de preferência individual de um resultado, designado de Valência, e a probabilidade de um determinado comportamento direcionar a uma resposta desejada, designada de Expetativa (Freitas, 2006).



Figura 5. Fórmula de Motivação da Teoria das Expectativas de Vroom

Assim, quando a Valência ou a Expetativa é nula ou negativa, o indivíduo não tem motivação para cumprir um objetivo determinado. A motivação só existe quando a Valência e a Expetativa são positivas. Ou seja, quanto maior for o valor subjetivo de uma recompensa atribuído pelo indivíduo, e maior a probabilidade de realizar a tarefa, maior será a motivação (Freitas, 2006).

Porém, a teoria das Expectativas apresenta algumas críticas por ter utilidade limitada, e também propende a ser idealista (House et al., 1974). Por outro lado, a teoria tornou-se referência, é hoje, a teoria do Processo Cognitivo de motivação com maior influência em meios académicos (Freitas, 2006).

• Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria foi desenvolvida em 1971, por Deci e Ryan. Sugeriu a existência de dois complexos motivacionais, o intrínseco e o extrínseco.

A base da teoria está na ideia de que o indivíduo com motivação intrínseca, atribui a causa do comportamento para recompensas e satisfação, a necessidades internas, ou seja, possui um locus interno de causalidade. Porém, aspetos situacionais, como o sistema de feedback, podem levar ao questionamento do indivíduo da real causa do seu comportamento. Portanto, se o indivíduo confere a causa do seu comportamento a variáveis situacionais, há uma diminuição de motivação intrínseca, pois essas variáveis tornam-se uma complicação se percebidas como controladoras. Assim, o indivíduo está motivado em ambientes de trabalho onde as atribuições dos comportamentos a fatores externos de controlo estão reduzidos (Deci & Ryan, 1980). Isto significa que as variáveis situacionais

só são problemas se percebidas como controladores de comportamento, e não como feedback de competências.

Tabela 2. Comparação entre as Principais Teorias Cognitivas (Adaptado de Freitas, 2006)

TEORIAS	FONTES DE MOTIVAÇÃO	MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO
Teoria da Equidade	Injustiça ou iniquidade	Reduzir qualquer tipo de injustiça observada
Teoria do Reforço	Consequências do comportamento	Repetir o comportamento recompensado e anular o comportamento punido
Teoria da Definição dos Objetivos	Objetivos a cumprir	Satisfazer os objetivos
Teoria das Expetativas	Valência e expetativas positivas	Satisfazer as tarefas de acordo com o valor atribuído à sua recompensa

Sucintamente, as teorias Cognitivas opõem das teorias das Necessidades pela percepção de motivação como um prisma dinâmico, e procuram criar uma relação eventual entre o tempo e os acontecimentos, dado que estes se relacionam com o comportamento humano no trabalho. Já, as teorias das Necessidades estão centradas na identificação de fatores afiliados à motivação em um meio estático (Steers et al., 2004). Os dois grupos de teorias de motivação devem ser complementares, por uma visão mais completa dos fatores integrantes do comportamento humano (Freitas, 2006).

Na verdade, consistente com as expectativas, Bradley Wright e Sanjay Pandey (2011) descobriram recentemente que a valência da missão do funcionário aumenta quando a missão da organização é razoavelmente clara, compreensível e distinta (Wright et al., 2012).

2.7. A Motivação e a Saúde

A motivação no trabalho é o resultado de um processo dinâmico de interação entre indivíduo e o ambiente de trabalho.

Em qualquer instituição de saúde, a equipa é primacial, uma vez que consiste em uma atividade multidisciplinar. Ainda que o valor do potencial da equipa é evidente, as organizações de saúde têm dificuldade em motivá-la (Korkmaz, 2007). Intervenções, políticas e reformas são continuamente usadas para incentivar os profissionais de saúde a prestar cuidados de qualidade (Waterbury, 2018).

A separação entre a motivação intrínseca e extrínseca é comum na literatura da motivação entre os profissionais de saúde. Apesar da distinção entre as origens de motivação, desenvolveu-se uma abordagem de intensidade da motivação, em que, qualquer que seja a sua origem, são similares os valores e as consequências que conduzem quaisquer comportamentos (Lohmann et al., 2016).

A motivação dos profissionais de saúde incentiva a qualificação de excelência e funcionamento geral dos serviços de saúde. Profissionais de saúde pouco motivados ou desmotivados têm repercussões negativas em todo o sistema (Zachariadou et al., 2013).

A motivação na saúde deriva de três mecanismos distintos (Waterbury, 2018). Os fatores individuais referem-se à motivação do profissional de saúde na prestação de cuidados aos pacientes, isto é, é o entendimento do valor do seu papel e o alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos da organização. Estes influenciam o tempo e o esforço para completar uma tarefa. A nível organizacional, os fatores de motivação consistem em condições e características do ambiente de trabalho, como o trabalho em equipa, a autonomia profissional, liderança eficaz, remuneração e segurança. Correspondem à gestão e cultura organizacional. Finalmente, os fatores culturais são os

que correspondem às características da população, como é o reconhecimento da comunidade (Waterbury, 2018).

3. Liderança

3.1. Conceito de Liderança

É mais fácil reconhecer o líder do que definir liderança (Fernandes et al., 2016). A liderança é um fenômeno complexo e subjetivo, assume bastantes dimensões e não há um consenso (Bianchi et al., 2017). O conceito não é universal (Venâncio, 2017), e é definido por vários autores (Nunes, 2017). É definido segundo uma perspectiva individual dos teóricos (Bergamini, 1994).

Vergara (2007) afirma que liderança consiste na capacidade de exercer influência sobre um grupo de indivíduos, com objetivo de realizar tarefas e estratégias para atingir determinados resultados. É definida como uma virtude singular e inata que torna certos indivíduos diferentes, pois têm a capacidade de influenciar outros indivíduos (Ribeiro, D. 2006). Portanto, é um fenômeno social de influência interpessoal realizada através da comunicação (Nunes, 2017). É importar-se o suficiente para a aplicação de práticas e comportamentos que façam a diferença (Souba, 1998).

Ribeiro (2008) afirma que, enquanto um método gestão, a liderança é a capacidade de influência, motivação, empenho e promoção de indivíduos, para a o sucesso de organizações.

Apesar da grande variedade de conceitos e teorias de liderança, dois aspetos parecem ser comuns na grande maioria das definições. Em primeiro lugar, de que a liderança consiste em um fenômeno de grupo, envolve dois ou mais indivíduos. Por último, mas não menos importante, que consiste na influência intencional conseguida por parte do líder sobre os seus liderados (Bergamini, 1994).

Estão envolvidos três elementos nas suas definições, a influência, o grupo e o objetivo. O líder influência, induz e impacta o comportamento de um grupo de indivíduos. E o último elemento diz respeito à ideia de direção e sentido pelo qual o comportamento do grupo é influenciado (Azevedo, 2002).

3.2. Contextualização do Conceito

A liderança é um tema de pesquisa abundante (Borlot & Marques, 2012; Filipa & Ramos, 2009). Há um reconhecimento crescente de que é fundamental para o desenvolvimento e o sucesso das organizações (Kempster & Cope, 2010). Passa a ser entendida como um instrumento estratégico da gestão de pessoas, e vantagem competitiva necessária em todos os tipos de organização humana (Girardi et al., 2012; Kempster & Cope, 2010).

Define-se como o líder ideal como alguém que exerce influência sobre um conjunto de indivíduos, que conduz as percepções em direção aos seus objetivos, e ajuda o grupo a atingir metas e resultados esperados (Paro et al., 2015).

O líder é responsável pela tomada de decisões e de orientar os seus liderados no cumprimento dos objetivos (Luthans & Avolio, 2003). O papel de um líder pressupõe certas habilidades, e em especial a atenção às pessoas (Borlot & Marques, 2012). Este precisa de conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas (Nunes, 2017). Portanto, o potencial de um líder estima-se, principalmente, pela capacidade de influência dos seus liderados, para se atingir um alto nível de rendimento.

3.3. Teorias de Liderança

Entre a multiplicidade de aspetos dos quais estudou-se liderança, alguns teóricos preocuparam-se com o que o líder é, e buscaram características e traços de personalidade típicos. Outros preocuparam-se com o que o líder faz, ou seja, na conceção do líder, e distinguem diferentes estilos de liderança. Um outro grupo de teóricos dedicou os seus estudos ao ambiente e nas variáveis que influenciam no desenvolvimento de um líder (Bergamini, 1994).

- **Teoria dos Traços**

Também conhecida como a teoria das Características do Líder, corresponde à consciência mais antiga nos estudos de liderança. Foi mobilizado um grande esforço na pesquisa de como deve agir um líder, a partir da qual foram discriminados 34 traços de personalidade diferentes, considerados característicos de um líder (Bergamini, 1994). A teoria dos traços acredita no aspeto inato do líder, com características específicas (Girardi et al., 2012).

- **Teoria Comportamental**

Posteriormente, foi realizada a análise do comportamento do líder. A teoria Comportamental, também designada de teoria dos Estilos de Liderança está relacionada com a forma de liderança adotada pelo líder.

Estilos de Liderança

O conceito surgiu através dos estudos clássicos dirigidos por Lewin, Lippitt e White, em conformidade com as características particulares e a cultura dos indivíduos de uma organização (Nunes, 2017). Correspondem à maneira como o líder se relaciona com os seus liderados, tanto por interações individuais, como por interações de grupo (Nunes, 2017). São um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de exercer liderança (Ribeiro, D. 2006).

Kurt Lewin, considerado por muitos o fundador da Psicologia Social, e também dos estudos de liderança, reconheceu três estilos clássicos de liderança (Filipa & Ramos, 2009; Korkmaz, 2007).

- **Autoritário**

Ou autocrático, é um estilo de liderança praticado por meio de castigos, ordens e regras unilaterais (Korkmaz, 2007). O líder autoritário beneficia da centralização do poder, toma todas as decisões, sem qualquer envolvimento dos seus liderados (Greenfield, 2007). Os seguidores do líder autoritário, na presença do seu regime devem obedecer e seguir todas as instruções. Além das ações de grupo serem definidas e previsíveis, o que gera uma sensação de segurança, o estilo de liderança autoritário pode também ser vantajoso em

situações de crise e urgência. Entretanto, a longo prazo é inconveniente, já que resulta de uma natureza ditatorial (Korkmaz, 2007).

- Democrático

O estilo de liderança democrático reflete princípios de participação igualitária. O líder democrático procura a harmonia entre os interesses dos seus liderados, estimula a discussão, busca aproximação de todos os membros e assume um papel de orientação e suporte de grupo. Viabiliza o empoderamento dos seus liderados e facilita as deliberações coletivas (Filipa & Ramos, 2009; Korkmaz, 2007). Os seguidores do líder democrático são caracterizados pelas suas decisões, condutas e o desejo em manter a autonomia e liberdade do grupo (Avolio et al., 2009). Ainda que eficiente, em momentos onde o tempo é crítico e os papéis não estão devidamente esclarecidos, o estilo de liderança democrático apresenta desvantagens. Além do mais, em certos casos, membros do grupo podem não ter conhecimento e experiência suficiente para auxiliar na tomada de decisões (Korkmaz, 2007).

- Laissez-Faire

É um estilo caracterizado pela ausência. O líder laissez-faire não se envolve com os seus liderados no trabalho do grupo. Não impõe regras, e permite com que os membros do grupo atuem livremente na tomada de decisões e resolução de problemas (Filipa & Ramos, 2009). É descrito pela confiança depositada nos membros do grupo para tomar as decisões apropriadas. O líder laissez-faire tem pouca ou nenhuma autoridade dentro da organização. O líder concede mínima orientação, por isso funções de trabalho estão mal definidas (Korkmaz, 2007). Na perspectiva de muitos autores, é um estilo que promove confusão e desrespeito, por conseguinte menos produtividade. A carência de uma voz superior e de afirmação de autoridade pode levar ao desinteresse dos liderados (Filipa & Ramos, 2009). Não há crítica, elogio ou orientação de grupo.

Deste modo, os estilos de liderança apontam a importância do comportamento do líder sobre o liderado.

Escolha do Estilo de Liderança

Alguns autores reconheceram a importância dos fatores situacionais, onde o líder escolhe o estilo adequado a aplicar em diferentes contextos (Chapman et al., 2014). O estilo de liderança a aplicar é, portanto, sujeito de transição, e por isso variam de acordo com as circunstâncias, os objetivos e os membros do grupo. Assim, a preferência para um determinado estilo de liderança depende da situação corrente (Filipa & Ramos, 2009). Um bom líder não atua perante um único estilo de liderança, e sim adapta-se a situações diferentes (Nunes, 2017).

“Leadership that gets results”

(Goleman, 2000)

• Teoria Situacional

Ou teoria Contingencial, tem como foco principal o estudo do comportamento contingente em liderança (Bergamini, 1994). O ênfase já não está assente sobre uma variável única da ação do líder (Ribeiro, D. 2006). A teoria preocupou-se também com o comportamento dos liderados, assim como o contexto de trabalho e da organização, assim, a liderança é dependente de um conjunto de variáveis que se complementam (Girardi et al., 2012). De tal modo, a teoria Contingencial determina o caráter de maior abrangência relativamente às teorias anteriores. Consiste em uma visão mais complexa de liderança.

Dentro das teorias situacionais destacam-se dois modelos (Ribeiro, D. 2006).

- Modelo Contingencial de Liderança

Segundo o modelo desenvolvido por Fred Edward Fiedler (1967), 3 variáveis parecem determinar se uma situação é ou não conveniente para o líder, entre as quais as relações interpessoais com os membros do grupo, o nível de organização das tarefas a realizar e o poder de autoridade do seu papel (Ribeiro, D. 2006).

- Modelo de Liderança Situacional

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986) defendem que a liderança eficiente é uma função composta por 3 variáveis, o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação (Ribeiro, D. 2006).

3.4. Tipos de Liderança

Os resultados de liderança diferem em grande dimensão consoante a prática pelo líder do exercício do poder (Girardi et al., 2012).

Os estilos de liderança podem ser divididos em duas formas principais.

• Liderança Transaccional

Entende-se como um processo de transações entre o líder e os seus liderados, com privilégios bilaterais (Girardi et al., 2012). Significa que os liderados, em troca de elogios, reconhecimento, recursos ou para evitar punições, aceitam e cumprem com o líder. As recompensas são fornecidas pelo líder a partir da análise do cumprimento e do sucesso das tarefas (Ali et al., 2015).

As teorias de liderança baseadas no ganho individual, que descrevem o comportamento do líder com base em transações entre esforços e retribuições, são designadas de teorias mais tradicionais de liderança (Galhanas, 2009).

• Liderança Transformacional

O conceito foi introduzido em 1978, por James MacGregor Burns. O autor definiu como o tipo de liderança exercido por indivíduos com visão e personalidades fortes, por isso, capazes de mudar expectativas, percepções e motivações, bem como liderar a mudança de uma organização. Mais tarde, em 1985, Bernard Bass desenvolveu a definição original, onde a teoria tem base no impacto que do líder sobre os seus liderados, por meio de confiança, admiração e respeito (Fedirko & Campo, 2018).

O líder transformacional encoraja os seus seguidores a desenvolver todo o seu potencial e transcender as suas aspirações pessoais para o bem da organização. É visto como aquele que inspira os seus liderados a alcançar resultados excepcionais e, no processo, desenvolver a própria capacidade de liderar (Ali et al., 2015). Deste modo, a liderança transformacional consiste na capacidade de motivação e encorajamento da estimulação intelectual por meio da inspiração (Todd, 1999).

Bass é também responsável pela determinação dos quatro componentes que diferenciam a liderança transformacional (Fedirko & Campo, 2018).

- Estimulação Intelectual

O líder transformacional incentiva intensamente a criatividade dos seus seguidores.

- Consideração Individualizada

A liderança transformacional implica manter uma comunicação aberta com os seus seguidores, assim, é garantida a partilha de novas ideias, o que possibilita a inovação e o desenvolvimento da organização. Esta via de comunicação também permite com que o líder tenha reconhecimento direto dos seus seguidores, de maneira a promover a motivação destes.

- Motivação inspiradora

Em virtude da visão explícita, o líder transformacional consegue motivar os seus seguidores. Transmite inspiração, motivação e paixão, que leva a uma maior produtividade e comprometimento com a organização.

- Influência Idealizada

O líder transformacional é um modelo para os seus seguidores. Estes querem imitar o líder à custa do respeito para com o líder. Posto isto, novos líderes transformacionais podem surgir dentro de uma organização, pois a liderança é uma habilidade, que embora às vezes inata, pode ser treinada.

O líder transformacional é capaz de atingir maior performance em virtude do incentivo à inovação de pensamento, mudança de aspirações e de crenças dos seus

seguidores (Curtis & O'Connell, 2011). Este muda a percepção do valor dos objetivos organizacionais dos seus seguidores (Wright et al., 2012). Definidas as características do líder transformacional, pode-se verificar que é bastante benéfico às organizações (Fedirko & Campo, 2018).

O que faz dos objetivos organizacionais atrativos e obrigatórios para os funcionários?

Valência de Missão

Entende-se como o julgamento de um funcionário sobre a importância e o interesse do propósito de uma organização. Estudos recentes afirmam que a valência de missão acrescenta satisfação no cumprimento de uma tarefa e influencia na motivação e no recrutamento de funcionários (Wright et al., 2012).

A transparência dos objetivos organizacionais consegue aumentar a percepção dos funcionários sobre a valência da missão. Assim sendo, não é imprevisível de que a liderança transformacional sublinha a importância de articular os objetivos organizacionais de forma clara como parte do processo de inspiração e motivação (Wright et al., 2012).

3.5. O Desenvolvimento de Liderança

O tema tem despertado grande interesse na literatura na tentativa de reaver quais as influências no desenvolvimento autêntico de liderança do nível cognitivo ao ambiental (Galhanas, 2009). Alguns autores acreditavam que a liderança é inata, e que certos traços de personalidade, como a inteligência, iniciativa e confiança, criam um líder. Outros autores opõem, e acreditam que as habilidades do líder são observáveis e passíveis a serem aprendidas (Ellis & Abbott, 2013a).

• A Liderança e a Hereditariedade

Algum foco voltou-se para a análise de uma estimativa do grau em que fatores genéticos estão associados ao encargo de papéis de liderança em organizações.

Foi realizado um estudo por Arvey et al., (2006) que envolveu uma amostra de 650 gêmeos idênticos e fraternos, do sexo masculino. Os resultados revelaram que cerca de 30% da oscilação entre os estilos de liderança é justificada pela hereditariedade, enquanto os fatores ambientais não compartilhados foram responsáveis pelas restantes variáveis. Os fatores ambientais referem-se às divergências entre os contextos ambientais experienciados ao longo do tempo, exclusivos de cada gêmeo. Contudo, surgiram alguns problemas no estudo. Primeiramente *“os resultados estão generalizados para outras amostras, em específico uma população feminina?”*. Em segundo lugar, é necessário o desenvolvimento de uma maior compreensão entre os fatores ambientais não compartilhados, se apresentam maior ou menor relevância na determinação de liderança (Arvey et al., 2006).

- **A Liderança e os Fatores Ambientais**

Quais variáveis ambientais podem influenciar o desenvolvimento e manifestação de liderança?

A questão vem sido motivo de pesquisa de muitos anos, e inclui um conjunto de experiências que podem levar ao indivíduo a desempenhar funções de liderança (Arvey et al., 2007).

- **Experiências Educacionais**

Foram os eventos com mais realce no desenvolvimento de uma liderança de sucesso.

- **Experiências Religiosas**

Fornecem ao indivíduo um mecanismo de *“dar sentido à vida”*, e observa-se vários exemplos de líderes com valores provenientes de princípios religiosos.

- **Membros da Família**

Muitos estudos apontam o papel básico dos membros de família em auxiliar na formação de valores e objetivos relacionados com a liderança.

- **Experiência de Perda**

A transformação na vida de Mahatma Gandhi após a visita a África do Sul, ao observar as consequências da discriminação racial e étnica, é um exemplo frequentemente utilizado para descrever a experiência de perda. A compaixão pelos outros pode provir de traumas pessoais, se transcendidas com sucesso.

- Experiência de Oportunidade Inesperada

Está, em parte, relacionada com o clima organizacional de apoio do aproveitamento de oportunidades não esperadas de crescimento.

- Grupo de Pares

Os relacionamentos entre pares devem ser considerados como dignos de desenvolver liderança.

- Mentor

Alguns teóricos identificaram a presença de mentores como uma experiência importante no desenvolvimento do líder.

- Modelo Não Conhecido Direto

São modelos de comportamento, sem contacto direto com o indivíduo, com um impacto positivo no desenvolvimento de liderança.

- Experiências de Treino e Desenvolvimento

Programas de treinamento formal foram relatados como eficazes, com efeitos consistentes em todos os estilos de liderança das intervenções de desenvolvimento.

- Desafios Anteriores em Empregos

Certos teóricos mencionaram as exigências de trabalho e o confronto de condições precárias como fatores de impacto no desenvolvimento de liderança.

- Sucessos Anteriores em Função de Liderança

Em 1994, Avolio realizou um estudo da história de vida de líderes, onde os considerados mais transformacionais, estavam expostos a mais experiências de liderança formal ou informal e sucesso.

O conjunto de premissas referidas acima podem não abranger a totalidade de experiências que permitem o desenvolvimento de liderança. No entanto, pode-se observar que todas estão representadas por dois fatores dominantes na vida de um indivíduo, a família e o trabalho. Ainda pouco se sabe dos seus contributos, muito menos quanto aos contributos dos fatores genéticos. Desta forma, a emergência de liderança pode ser classificada em “*nascido*” e “*fabricado*” (Arvey et al., 2007).

3.6. As Habilidades do Líder

O líder é alguém com poder, influência e alguma autoridade, encarado como digno, credível e confiável. Para tal precisa de um composto de habilidades e conhecimentos que orientem as suas ações para o aproveitamento pleno do potencial humano e otimização dos resultados organizacionais. O líder deve possuir um certo perfil (Girardi et al., 2012).

Não é fácil identificar um conjunto comum de perícias pessoais e comportamentos associados ao sucesso de um líder. Porém, há um grande interesse nas suas características (Willcocks, S. 2012).

Um líder eficaz é capaz de resolver problemas e conflitos, é um bom comunicador e faz a análise do desempenho geral e individual (Borlot & Marques, 2012), integra os seus valores aos valores da organização, é esclarecido em relação aos seus objetivos e expõe as suas ideias com alvura, incentiva e cria condições para a aquisição de novos conhecimentos, para a criatividade e inovação, e busca um nível alto de rendimento (Girardi et al., 2012).

Tabela 3. O Perfil do Líder Eficaz (Adaptado de Girardi et al., 2012)

Voltado para os Valores	Confiável	Perito no Trabalho em Equipa	Autoconhecimento
Visão Estratégica e de Futuro	Perito em Comunicação	Democrático	Autodesenvolvimento
Sensível ao Ambiente	Ponderado	Flexível	Ousado
Foco nas Pessoas e nos Resultados	Facilitador	Otimista	Criativo
Carismático	Motivador	Autoconfiante	Agente de mudanças
Perito em Relacionamentos	Educador	Proativo	Realizador
Bom Temperamento	Integrador	Dinâmico	Inovador

Logo, embora o líder seja idealmente o gestor, as habilidades de liderança podem estar presentes em qualquer membro da grupo organizacional (Curtis & O'Connell, 2011).

Em síntese, são pontos fundamentais no desenvolvimento de uma arquitetura organizacional coesa e de colaboradores motivados e competentes, a maneira subjetiva de como o líder encara uma determinada situação, a conduta profissional e a abordagem com os seus liderados. Daí ser importante saber identificar o perfil do líder adequado para a motivação e a funcionalidade do grupo (Borlot & Marques, 2012).

3.7. O Papel de Liderança nas Organizações

O papel do líder é vasto. Abrange a gestão de políticas, pessoas, o controlo dos resultados, por meio de características típicas de um líder (Girardi et al., 2012).

Um bom líder deve saber trabalhar com cada um dos seus seguidores, uma vez que estes são indivíduos diferentes, com motivações, interesses e propósitos distintos (Nunes, 2017). Deve manter um ambiente de trabalho saudável e de harmonia, para assim atingir um nível de produtividade elevado, e cumprir todos os objetivos pretendidos (Borlot & Marques, 2012). Deve também dedicar-se à criação de uma certa tensão criativa positiva,

geri-la, manter o compromisso com a verdade, dar energia à organização, e contribuir para a formação de valores para a satisfação dos indivíduos no meio laboral (Girardi et al., 2012).

3.8. A Liderança e a Saúde

A assistência à saúde opera num ambiente em constante mudança, à vista disso, manter as expectativas de atendimento ao paciente elevadas e a gestão dos serviços, requerem uma liderança eficaz (Curtis & O’Connell, 2011).

As instituições de saúde são constituídas por diferentes grupos profissionais, de diferentes especialidades e departamentos, com uma interação complexa entre eles. A liderança clínica está relacionada com a prestação ativa de cuidados de saúde, conseguida em todos os níveis, na equipa clínica e nos serviços de apoio. A qualidade de relação entre o profissional de saúde e o paciente faz a total diferença para que o processo de atendimento qualificado e entrega seja eficaz (Millward & Bryan, 2005).

O papel do líder na liderança clínica envolve competências semelhantes às da literatura de liderança transformacional. Este deve ser facilitador do processo de prestação de cuidados de saúde. (Millward & Bryan, 2005). Mas, não se pode determinar a melhor forma de liderança. É, por vezes, difícil perceber qual a teoria mais pertinente em cenários diferentes, seja qual for, se complementam. O mais acertado na prática será aplicar várias teorias e estratégias de liderança (Carvalho, 2013).

“Nothing about medical school prepares a physician to take a leadership role regarding changes in the system of care. Physicians are taught to do their very best within the system and to perfect themselves as individual professionals by advancing their skills and knowledge every day. But being a better physician and making a better system are not the same job. They require analogous, but somewhat different, skills”

(Baker & Denis, 2011)

Contudo, abordagens recentes mudaram para um senso que enfatiza o valor da distribuição e fenómenos de liderança coletiva nas organizações, em contrapartida à liderança individual. A liderança coletiva refere-se à partilha de funções de liderança

de forma a haver um complemento. A distribuição indica o grau em que tais funções estão separadas em um sistema (Baker & Denis, 2011).

A liderança nas organizações de saúde é bastante distribuída, na medida que não está centrada em um único líder administrativo e clínico. Profissionais de saúde desempenham funções de liderança na prática clínica. Com o reconhecimento do caráter distribuído da liderança clínica, hoje as instituições de saúde buscam criar um alinhamento entre as metas e a gestão clínica, e uma relação entre o profissional de saúde, ou seja, médico e líder clínico, que além de representarem a sua profissão, assume as responsabilidades de gestão dos serviços clínicos (Baker & Denis, 2011).

Foram propostos três elementos estratégicos e necessários para conceber uma base de desenvolvimento da liderança clínica. Em primeiro lugar uma base estrutural da liderança clínica, de seguida a instalação de posições formais de liderança em médicos, e por último a visão geral da liderança organizacional em que o desenvolvimento sucede em todos níveis operacionais do sistema de saúde (Baker & Denis, 2011).

4. A Relação entre a Liderança e a Gestão

Há um debate constante no que se refere à diferença entre a liderança e a gestão. Os conceitos são abordados como entidades distintas, com sentidos e práticas diferentes (Ellis, 2020). Algumas hipóteses procuraram estudar as linhas comuns entre a liderança e a gestão.

Os termos são comumente empregues para descrever o papel do indivíduo que faz algum controlo sobre outros indivíduos (Ellis & Abbott, 2013a).

Um gestor é regido por regras, políticas e sistemas organizacionais, e um líder instiga as pessoas a agir de determinada forma (Ellis, 2020). Assim, a gestão compreende a elaboração de planos oficiais, auditoria de estruturas organizacionais e monitorização de resultados. Em contrapartida, a liderança consiste no desenvolvimento de uma visão futurista e na motivação de pessoas para atingir os objetivos organizacionais (Sant'anna et al., 2012).

“Managers do things right, while leaders do the right things”

(Ellis, 2020)

O gestor e o líder apresentam características diferentes. Em um pensamento atual, acredita-se que muitos gestores podem ser bons líderes (Ellis & Abbott, 2013a). Após bastante pesquisa, foram identificados comportamentos variados de liderança e de gestão (Yukl & Becker, 2006). Em 1989, Bennis elaborou uma das listas mais conhecidas que procura determinar as diferenças entre as abordagens de um gestor e de um líder. Em 2001, Daft estendeu a lista de Bennis (Ellis, 2020).

Tabela 4. Visão Clássica das Diferenças entre o Gestor e o Líder (Adaptado de Ellis & Abbott, 2013a)

GESTOR	LÍDER
Foco Sistema e Estrutura	Foco Pessoas
Perspetiva Curto Prazo	Perspetiva Longo Prazo
Análise <i>Como e Quando</i>	Análise <i>O quê e Porquê</i>
Perspetiva Temporal Administração e o Presente	Perspetiva Temporal Inovação, Desenvolvimento e o Futuro
Áreas de Intervenção Estabelece Fronteiras e Define Limites	Áreas de Intervenção Apela pela Esperança e pelos Sonhos
Espera Cumprimento da Missão	Espera Realização da Visão
Inspira Estabilidade	Inspira Inspiração

A gestão parece ser uma tentativa obtusa que busca unicamente manter-se perante as regras da organização, independentemente do resultado (Ellis, 2020). A liderança, por sua vez, está centralizada nos indivíduos e nos relacionamentos, onde a confiança compensa as regras burocráticas (Borlot & Marques, 2012).

Ao contrário do gestor, o líder não tem necessariamente o poder de impor a sua vontade em outros indivíduos. A liderança é sobre o comportamento e os relacionamentos entre indivíduos. Alguns autores acreditam que a liderança e a gestão podem estar completamente separadas, no entanto, o melhor gestor é também um bom líder (Ellis & Abbott, 2013a). Conforme Melo (2004), a separação entre os conceitos não assume valor, já que um dos principais atributos de um gestor é a influência que exerce sobre os indivíduos. A liderança é parte integrante da gestão (Ellis, 2020), e deve ser praticada na gestão no molde organizacional (Sant'anna et al., 2012).

4.1. Inteligência Emocional

Daniel Goleman (1998), um dos principais autores da inteligência emocional, sugeriu a existência de cinco elementos diferentes ou processos emocionais que definem a inteligência emocional (Ellis & Abbott, 2013b).

- Autoconsciência

Um indivíduo consciente de si próprio, que entende as próprias emoções e é confiante nas suas ações. É honesto consigo mesmo, conhece os seus pontos fracos e fortes, e está disposto a trabalhar os seus pontos fracos, para melhorar o desempenho geral no que faz.

- Autorregulação

Um indivíduo que detém da capacidade de controlo das suas respostas emocionais perante quaisquer circunstâncias. Pensa antes de agir ou de falar, é íntegro e sabe quando dizer “*não*”.

- Motivação

Um indivíduo com inteligência emocional está constantemente motivado e adota uma visão de longo prazo no que se refere a projetos e relações. Dedicam o seu tempo e são sucedidos nos seus feitos.

- Empatia

Um indivíduo capaz de compreender a posição emocional de outros indivíduos, de ter a perceção de que as emoções determinam o comportamento das pessoas. Isto não significa estar sempre de acordo ou de partilhar as mesmas emoções, e sim de perceber a essência e a razão na qual afeta o outro.

- Habilidades Sociais

Um indivíduo que incentiva as qualidades dos outros. Tem facilidade em comunicar-se e de participar em ambientes de círculos sociais, reconhecem quando os próprios atributos são necessários e como aplicá-los para o bem geral. Também conseguem evitar e lidar com discussões.

A inteligência emocional é, assim, um meio de navegação da interação humana, designada de *ability model*. Estes princípios indicam que estar em sintonia com as emoções é benéfico em relacionamentos e no cumprimento de objetivos (Ellis & Abbott, 2013b).

5. A Relação entre a Motivação e a Liderança

Os conceitos de motivação e liderança apresentam uma relação estreita, e a proximidade funcional entre eles é explícita na literatura (Rodrigues, 2013).

Inicialmente, paradigma da liderança motivacional teve base empírica. Em 1967, realizou-se um dos primeiros estudos da motivação e da liderança nas organizações, e concluiu-se que o indivíduo com características de líder e poder de motivação torna-se perceptível e bom candidato a exercer cargos importantes nas organizações e, igualmente, de constituir uma rede de trabalhadores qualificados e com bastante potencial (Winter, 1991).

A motivação de pessoas, a liderança no processo organizacional e os resultados da organização estão diretamente relacionados (Maxwell, 2008). Portanto, a liderança não deve ser separada da motivação, uma vez que a liderança eficaz é coesa com a motivação imanente dos liderados (Korkmaz, 2007).

Porém, o maior desafio do líder está em criar um sistema que leve em conta todos os aspetos que podem influir na atuação laboral do trabalhador. A motivação é a maior e mais importante responsabilidade de um líder (Almansour, 2012).

III. CONCLUSÃO

As teorias das Relações Humanas e Comportamental procuram aplicar princípios de Psicologia na Gestão Organizacional, com o foco na Gestão de Pessoas.

Os estudos relacionados à Gestão de Pessoas ampliaram-se e contraíram um novo grau de importância no meio organizacional. Entre os conteúdos de estudo, a motivação e a liderança apresentam uma posição de distinção.

Na conjuntura de bastante competitividade, como é a realidade atual, a Gestão de Pessoas é substancial para o controlo de uma organização, de despesas e de qualificação técnica dos colaboradores, e estratégica para o aumento da produtividade, valorização e comodidade no meio laboral. Por isso, hoje, as organizações buscam, cada vez mais, conhecer as particularidades de todos os seus colaboradores para um ambiente saudável. A atenção está direcionada para o apuramento de habilidades específicas de relacionamentos e influência (Willcocks, S. 2008).

A Medicina Dentária é uma profissão de muita agitação. Muitos estudos apontam a periodicidade entre os Médicos Dentistas da síndrome de Burnout, a síndrome de stress no trabalho caracterizada pelo esgotamento emocional e realização pessoal diminuída. As interações meticolosas para com o paciente, carga de trabalho, pressão do tempo e a cominação de dor e medo, foram todos identificados como causas iminentes de stress no ambiente de trabalho do Médico Dentista («Positive Engagement and Job Resources in Dental Practice», 2008). As habilidades técnicas especializadas já não são suficientes para que a prática clínica tenha prosperidade. Grande parte dos Médicos Dentistas relata obstáculos referentes ao trabalho em equipa como o primeiro fator de stress (Jupp, 2000).

No decurso da revisão bibliográfica, buscou-se enfatizar a importância para o Médico Dentista de adquirir conhecimentos sobre a motivação e a liderança. Foi possível pensar que o sucesso de um Consultório Dentário e da atividade profissional é mais facilmente conseguido com base em fatores psicossociais e no plano comportamental estratégico, assente na capacidade de liderança, motivação de grupo e gestão da organização.

O Médico Dentista precisa apresentar atributos que assistem à inovação na prática clínica, capacidades cognitivas e de inteligência emocional para a exploração dos relacionamentos na organização (Willcocks, S. 2008). Só assim tem efetivamente vantagem competitiva perante o mercado de trabalho, pela repercussão positiva promovida durante a atividade clínica e o atendimento de primazia aos pacientes.

IV. BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., & Smith, K. K. (1974). The Effect of Variations in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 507. <https://doi.org/10.2307/2391808>
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N.-I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01143-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01143-0)
- Almansour, Y. M. (2012). The Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Frameworkmanagers Conceptual Framework. *the Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Frameworkmanagers Conceptual Framework*, 12(11), 1411–1436.
- Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organisations*, 26(2), 7–10. <https://doi.org/10.1108/14777281211201169>
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors. *Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 693–706. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.693>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*.
- Azevedo, C. da S. (2002). Liderança e Processos Intersubjetivos em Organizações Públicas de Saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 7(2), 349–361. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232002000200014>
- Baker, G. R., & Denis, J. L. (2011). Medical Leadership in Health Care Systems: From Professional Authority to Organizational Leadership. *Public Money and Management*, 31(5), 355–362. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.598349>
- Barbuto, J. E. (2006). Mental Energy: Assessing the Motivation Dimension. *Nutrition Reviews*, 64(7 SUPPL. 1), 14–16. <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.2006.tb00253.x>
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: A Administração do sentido*. 102–114.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão

- Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Borlot, M. N. R., & Marques, R. (2012). *O Papel da Liderança na Motivação de Equipe*. 2, 69–92.
- Brunório, W., Pasotti, J. R., Cardoso, C. A. S., & Jr., J. C. F. (2017). *Liderança e Motivação no Trabalho*.
- Burton, K. (2012). A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. *Management*, 2(3), 1–33.
- Carvalho, A. G. de. (2013). *Gestão de Comportamentos na Equipa Médico-Dentária*. [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13995/1/Rua%2C Sara Raquel Carvalheiro.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13995/1/Rua%2C%20Sara%20Raquel%20Carvalheiro.pdf)
- Chapman, A. L. N., Johnson, D., & Kilner, K. (2014). Leadership Styles used by Senior Medical Leaders Patterns, Influences and Implications for Leadership Development. *Leadership in Health Services*, 27(4), 283–298. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0022>
- Chaves, L. A., Soares, R. F., Muniz, R. M., & Brito, M. J. M. (2014). Gestão por Competências: a Liderança como Ação Estratégica na Organização. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 05(3), 1006–1028.
- Clark, R. E. (2005). Research-Tested Team Motivation Strategies. *Performance Improvement*, 44(1), 13–16. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140440107>
- Corrêa, M. L., Dandaro, F., & Moares, F. F. (2013). *Gestão da Cultura e do Comportamento Organizacional para o Desenvolvimento Regional*. 74–94.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential Leadership Skills for Motivating and Developing Staff. *Nursing Management*, 18(5), 32–35. <https://doi.org/10.7748/nm2011.09.18.5.32.c8672>
- Deci E.L, & Ryan R.M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. *Advances in experimental social psychology*, 13, 39–80.
- Ellis, P. (2020). *Are Leadership and Management Different?*
- Ellis, P., & Abbott, J. (2013a). Leadership and Management Skills in Health Care. *Nurse Prescribing*, 11(5), 251–254. <https://doi.org/10.12968/npre.2013.11.5.251>
- Ellis, P., & Abbott, J. (2013b). The Emotionally Intelligent Renal Manager: What are the Benefits? *Journal of Renal Nursing*, 5(4), 206–208. <https://doi.org/10.12968/jorn.2013.5.4.206>

- Fedirko, R., & Campo, S. S. (2018). *Leadership in IT, Employees' Motivation and Retention*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1221874>
- Fernandes, J. L., Qualharini, E. L., Fernandes, A. S. da C., & Pinheiro, F. M. de A. (2016). *A Importância da Liderança e da Motivação nas Organizações com Gerenciamento de Projetos*. 11–24.
- Filipa, A., & Ramos, S. (2009). *A Influência da Liderança na Motivação: Um Estudo sobre o Programa de Trainees 2008 da GALP Energia*.
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712008000600005>
- Freitas, C. M. de. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da Ram*.
- Galhanas, C. R. G. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757>
- Girardi, D., Souza, I. M. do, & Girardi, J. de F. (2012). O Processo de Liderança e a Gestão do Conhecimento Organizacional: As Práticas das Maiores Indústrias Catarineses. *Revista de Ciências da Administração*, 14.
- Gopal, R., Rima, &, & Chowdhury, G. (2014). Leadership Styles and Employee Motivation: An Empirical Investigation in a Leading Oil Company in India. *International Journal of Research in Business Management*, 2(5), 2321–2886.
- Greenfield, D. (2007). The Enactment of Dynamic Leadership. *Leadership in Health Services*, 20(3), 159–168. <https://doi.org/10.1108/17511870710764014>
- House, R. J., Shapiro, H. J., & Wahba, M. A. (1974). Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitude: a Re-Evaluation of Empirical Evidence. *Decision Sciences*, 5(3), 481–506. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1974.tb00632.x>
- Júnior, P., & Oliveira, J. (2009). Motivação No Trabalho : Avaliando O Ambiente Organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1–17.
- Jupp, A. (2000). Hiring, Staffing Policies and Productivity. *Journal of the American Dental Association* (1939), 131(5), 647–650. <https://doi.org/10.14219/jada.archive.2000.0238>
- Kempster, S., & Cope, J. (2010). Learning to Lead in the Entrepreneurial Context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 5–34. <https://doi.org/10.1108/13552551011020054>

- Kim, D. (2006). Employee Motivation: «Just Ask Your Employees». *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19–35. http://space.snu.ac.kr/bitstream/10371/1819/1/sjbv12n1_019.pdf<http://hdl.handle.net/10371/1819>
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in Non-North American Contexts: Adapting Equity Theory to the New Global Business Environment. *Human Resource Management Review*, 12(3), 405–418. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00067-0)
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 23–55.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lira, M., Silva, V. P. G. da, & Viseu, C. (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 2(3), 91–118.
- Lohmann, J., Houlfort, N., & De Allegri, M. (2016). Crowding Out or No Crowding Out? A Self-Determination Theory Approach to Health Worker Motivation in Performance-Based Financing. *Social Science and Medicine*, 169, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.09.006>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441–448. <https://doi.org/10.1177/009102609102000405>
- Mann, G. A. (2006). A Motive to Serve: Public Personnel Management. *Public Personnel Management*, 35(1), 33–49.
- Maxwell, J. R. (2008). Work System Design to Improve the Economic Performance of the Firm. *Business Process Management Journal*, 14(3), 432–446. <https://doi.org/10.1108/14637150810876715>
- Melo, E. A. de A. (2004). *Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação* (Vol. 4).
- Millward, L. J., & Bryan, K. (2005). Clinical Leadership in Health Care: A Position Statement. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 18(2–3).

- <https://doi.org/10.1108/13660750510594855>
- Moore, D., Saleem, S., Hawthorn, E., Pealing, R., Ashley, M., & Bridgman, C. (2015). «Healthy Gums Do Matter»: A Case Study of Clinical Leadership within Primary Dental Care.
- Nunes, S. S. O. (2017). *A Importância da Liderança como Fator Motivacional nas Organizações: Um Estudo de Caso no ISLA - Gaia*.
- Onofre, E., & Lameiras, S. (2010). *Liderança e Motivação dos Colaboradores: Um Ensaio no Sector da Saúde*.
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Dellalibera-Joviliano, R. (2015). A Influência da Liderança na Motivação (The Influence of Leadership in Motivation). *Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP*, 8(1), 441–450.
- Positive Engagement and Job Resources in Dental Practice. (2008). *British Dental Journal*, 205(2), 83–83. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.621>
- Ribeiro, D. M. (2006). *Gestão para Qualidade em Serviços de Saúde Pública: Um Estudo de Caso sobre Liderança Situacional*.
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional*. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552002000300016>
- Rodrigues, T. H. (2013). *Liderança e Motivação: A Perspetiva dos Enfermeiros de um Hospital da Região Centro*. 2011. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese_Final_Inácio.pdf?fbclid=IwAR3TyQoFw2uz3ubypv6iO23-oamCwlld7lkOwacDLw7OGKniG4E1I0MqzB4
- Rosado, S. I. P. (2012). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho*. 199.
- San Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>
- Sant’anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000500007>
- Santos, L. (2019). *A Liderança como Fator Potenciador de Motivação*. 87.
- Santos, R. (2019). *A Satisfação e a Motivação dos Trabalhadores em Funções Públicas como Fator Preponderante na Qualidade dos Serviços Públicos*. 55.

- Souba, W. W. (1998). The Job of Leadership. *Journal of Surgical Research*, 80(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1006/jsre.1998.5480>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
<https://www.scribd.com/document/28893809/The-Future-of-Motivation-Theory>
- Stefl, M. E. (2008). Common Competencies for All Healthcare Managers: The Healthcare Leadership Alliance Model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360–373.
<https://doi.org/10.1097/00115514-200811000-00004>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54.
<https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>
- Todd, R. J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and the World Wide Web. *NASSP Bulletin*, 83(605), 4–12.
<https://doi.org/10.1177/019263659908360502>
- Torres, R., & Sidorova, A. (2015). The Effect of Business Process Configurations on User Motivation. Em *Business Process Management Journal* (Vol. 21, Número 3, pp. 541–563). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2013-0131>
- Vallerand, R. J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29(C), 271–360.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Venâncio, P. M. M. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*.
- Vergara, S. C. (2007). A Liderança Aprendida. *GV-executivo*, 6(1), 61.
<https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n1.2007.34329>
- Waterbury, T. (2018). Work Motivation Among Healthcare Professionals. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Willcocks, S. (2012). The Entrepreneurial Role in Primary care Dentistry. *British Dental Journal*, 212(5), 213–217. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2012.177>
- Willcocks, S. (2008). Clinical Leadership in UK Health Care: Exploring a Marketing Perspective. *Leadership in Health Services*, 21(3), 158–167.
<https://doi.org/10.1108/17511870810892994>
- Winter, D. G. (1991). A Motivational Model of Leadership: Predicting Long-Term Management Success from TAT Measures of Power Motivation and Responsibility. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 67–80. <https://doi.org/10.1016/1048->

9843(91)90023-U

- Wright, B. E., Moynihan, D. O., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 216–217. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02557.x>
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210–231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>
- Zachariadou, T., Zannetos, S., & Pavlakis, A. (2013). Organizational Culture in the Primary Healthcare Setting of Cyprus. *BMC health services research*, 13, 112. <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed11&NEWS=N&AN=23522058>