



Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design

Projeto de Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas

A Importância da Liderança como Fator de Motivação no Município de Elvas

Fátima Augusto Mendes

Orientadora: Professora Doutora Cristina Guerra

Portalegre, abril de 2025

“A LIDERANÇA É A CAPACIDADE DE INFLUENCIAR AS PESSOAS PARA QUE ELAS LUTEM POR
OBJECTIVOS COMPARTILHADOS”

James Kouses e Barry Posner

AGRADECIMENTOS

O meu marido foi sem dúvida o grande impulsionador desta “aventura”, sem a sua insistência teria seguramente desistido a meio do primeiro ano.

De uma forma muito especial, agradeço aos meus pais por sempre se disponibilizarem a acolher os meus filhos durante as minhas ausências no período letivo.

Aos meus filhos por tolerarem a minha ausência sempre com um sorriso.

Agradeço à Professora Dra. Cristina Guerra, por ter despertado em mim a vontade de voltar a estudar Recursos Humanos, e o seu contributo neste trabalho enquanto minha orientadora.

Ao anterior Senhor Presidente da Câmara, Dr. Nuno Mocinha, toda a disponibilidade e apoio para que pudesse realizar este trabalho, aprovando a aplicação do questionário que permitiu a realização deste estudo.

Ao atual Senhor Presidente da Câmara, Comendador José António Rondão Almeida, que apoiou a minha saída da divisão onde desempenhava funções, e autorizou que desde o início do ano de 2024, pudesse trabalhar pela primeira vez na minha área de formação base, Gestão de Recursos Humanos, o que contribuiu para retomar a elaboração deste estudo.

Aos meus superiores hierárquicos, Dr. Carlos Saldanha, Diretor de Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos, e Dra. Cristina Duarte, Chefe da Divisão de Administração e Recursos Humanos que, ao apoiarem a minha ida para a divisão, permitiram que voltasse a sentir realização profissional, contribuindo bastante para a minha motivação, pela descoberta de trabalhar nesta área, e para o impulso que precisava para a finalização deste mestrado.

A alguns colegas de trabalho da Câmara, nomeadamente a Sara Polacas que em determinada altura foi a motivação crucial para eu iniciar o projeto. Estou grata também a todos os colegas que fizeram o favor de responder ao questionário, permitindo assim a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos João Paulo Parrinhas e João Luciano e às suas respetivas famílias, pelo tempo disponibilizado na ajuda preciosa.

À Irina Santos pelo apoio, esclarecimentos e preciosa ajuda e colaboração com as referências bibliográficas.

À Inês Cabaceira pelo excelente contributo que foi o pilar para a conclusão deste trabalho.

Por fim, a mim porque representou um esforço tremendo, sobretudo durante a elaboração desta dissertação. Voltar a estudar foi gratificante, pois sinto necessidade constante de conhecimento e formação e os dois anos de aulas contribuíram e enriqueceram muito o meu conhecimento sobre a área da Gestão de Empresas.

RESUMO

O líder é o maior influenciador do processo de mudança nas organizações, exercendo um papel importante na construção de espaços que permitam e facilitem a discussão e o questionamento dos grupos. Existem cada vez mais reflexões sobre a importância da liderança nas organizações com o objetivo de otimizar a organização do trabalho, as metodologias, as competências e, principalmente, a motivação dos colaboradores. De facto, uma liderança eficiente pode levar a uma maior motivação, que por sua vez conduz a uma melhor performance e resultados organizacionais.

Posto isto, o objetivo deste trabalho é perceber de que forma o estilo de liderança exercido nalguns departamentos da Câmara Municipal de Elvas se relaciona com a motivação dos colaboradores. Foram recolhidas 70 respostas ao questionário aplicado aos colaboradores do município, as quais revelaram que a liderança atual é percebida como não sendo tão eficaz. Ainda, a presença de características associadas a uma liderança eficaz idealizada contribuiu para o aumento da sua motivação. Estes resultados permitem aferir sobre as características de liderança e os aspetos motivacionais dos colaboradores aos quais os líderes da autarquia de Elvas deverão atender, capacitando os agentes institucionais para a promoção da motivação no trabalho, resultando em transformações organizacionais positivas.

Palavras-chave: Líder, estilos de liderança, motivação e organização.

ABSTRACT

The leader is the greatest influencer of the organizational change processes, playing an important role in building spaces that allow and facilitate discussion and questioning among groups. There is increasing reflection on the importance of leadership in organizations with the aim of optimizing work organization, methodologies, skills and, mainly, employee motivation. In fact, effective leadership can lead to greater motivation, which in turn leads to better organizational performance and results.

Therefore, the objective of this work is to understand how the leadership style exercised in some departments of the Elvas City Council relates to employee motivation. A questionnaire was applied to municipal employees, with 70 responses collected, which revealed that the current leadership is perceived as not being so effective. Furthermore, the presence of characteristics associated with idealized effective leadership increased employee motivation. These results allow us to assess the leadership characteristics and motivational aspects of employees that the leaders of the Elvas city hall must meet, training institutional agents to promote motivation at work, resulting in positive organizational transformations.

Keywords: Leader, leadership styles, motivation and organization.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
Índice de Anexos	VIII
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas.....	X
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	11
1.1. Justificação do Tema	11
1.2. Objetivos e Contributos do Projeto	12
1.3. Metodologia.....	13
1.4. Limitações	13
1.5. Estrutura do Projeto.....	14
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1. Introdução.....	15
2.2. Liderança	16
2.2.1. Liderança Transacional.....	20
2.2.2. Liderança Transformacional	22
2.2.3. Teoria da Banda Larga.....	23
2.2.4. Estilos de Liderança	25
2.3. Motivação	26
2.3.1. Teorias da Motivação	27
2.3.2. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	30
2.3.3. Papel da Liderança na Motivação	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	33
3.1. Técnica de Recolha de Dados e Procedimento	33
3.2. Técnica de Análise de Dados.....	34
3.3. Objetivos e Hipóteses de Investigação	34
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	35
4.1. Caracterização da Amostra	35
4.2. Validade de Construto do Questionário para o Líder atual e Líder eficaz	35
4.2.1. Caracterização do Líder Atual	35
4.2.2. Caracterização do Líder Eficaz.....	39
4.3. Diferenças nas Características do Líder Atual e Líder Eficaz	43

4.4. Caracterização da Motivação dos Colaboradores.....	46
4.5. Correlação entre Líder Atual e Líder Eficaz e a Motivação dos Colaboradores	48
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO.....	50
5.1. Limitações e Propostas para Estudos Futuros	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	60
Anexo 1 – Distribuição dos participantes pelas variáveis sociodemográficas	60
Anexo 2 – Questionário.....	65
Anexo 3 – Organograma do Município de Elvas	70
Anexo 4 – Pedido de autorização para a aplicação do questionário	71

Índice de Anexos

Anexo 1 – Distribuição dos participantes pelas variáveis sociodemográficas.....	60
Anexo 2 – Questionário.....	65
Anexo 3 – Organograma do Município de Elvas.....	70
Anexo 4 – Pedido de autorização para a aplicação do questionário.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Gráfico de escarpa para o líder atual.....37

Figura 2 – Gráfico de escarpa para o líder eficaz.....41

Índice de Tabelas

Tabela 1 – KMO and Bartlett's Test para o líder atual.....	36
Tabela 2 – Total de variância explicada para o líder atual.....	36
Tabela 3 – Componentes principais do líder atual.....	37
Tabela 4 – Valores médios dos 3 fatores do líder atual.....	39
Tabela 5 – KMO and Bartlett's Test para o líder eficaz.....	40
Tabela 6 – Total de variância explicada para o líder eficaz.....	40
Tabela 7 – Componentes principais do líder eficaz.....	41
Tabela 8 – Valores médios dos 2 fatores do líder eficaz.....	43
Tabela 9 – Comparação entre a percepção do líder atual e do líder eficaz.....	44
Tabela 10 – Diferença de médias entre as características do líder atual e do líder eficaz.....	44
Tabela 11 – Valores médios dos aspetos motivacionais.....	47
Tabela 12 – Correlação entre a liderança e respetivos fatores e a motivação.....	49

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Justificação do Tema

O tema liderança é tentador, apelativo e comum porque estuda os vários tipos de poder e de autoridade, particularidades pessoais dos líderes e respetivos liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. A inquietação com esse tema existe desde o começo da humanidade, com muitos historiadores prenunciando que o desenrolar da história humana esteve, e ainda está, sujeito à ação de líderes privilegiados e únicos e que a história dos povos é a soma das biografias destas pessoas (Garraty, 1957). O fator liderança será responsável e muito importante para o desenvolvimento de uma visão consonante com a realidade, pela comunicação entusiasta no sentido da conquista, pela delegação de poder às pessoas que estão por perto e pela confiança nas pessoas, para que estas criem e implementem essa visão, sendo esta a grande vantagem competitiva essencial no futuro.

A globalização contribuiu para atenuar as fronteiras criadas nos sistemas e modelos mais antigos (Mateus, 2019). O conceito de governação envolve empresas, instituições públicas e privadas, associações com um método alternativo de coligar as atividades coletivas da sociedade, em que as áreas económica, social, cultural e administrativa são os pontos cruciais. A governação moderou e equilibrou a relação entre o antigo e o novo, entre o público e o privado, entre a economia e a política, e até entre a soberania e anarquia (Bilhim, 2004a). O poder político deixa de ser exercido através de autoridade para ser exercido através da confiança e partilha entre os diferentes órgãos que comportam cada instituição, gerando-se sinergias e cumplicidades que melhoram e concorrem para o aperfeiçoamento da performance na prestação dos seus serviços (Barroso, 1988).

A governação desloca um maior grau de responsabilidade para a sociedade, fazendo com que exista uma fronteira menos exposta entre o público e o privado, provocando assim o surgimento de vários grupos com intervenção na sociedade em determinadas áreas. Estes grupos dedicam-se a questões sociais, culturais e até económicas, cada vez mais comportadas, num contexto de descentralização administrativa e de alargamento de funções, como são os Municípios Portugueses. Mas será que existem diferenças entre Administração Pública e Gestão Privada? Segundo Bilhim (2004b) sim, pois no ato de gestão privada as organizações empresariais aspiram ao lucro, enfrentando estas forte concorrência em diferentes escalas geográficas. Em contrapartida, a gestão pública está relacionada com as organizações empresariais do Estado ou das Autarquias, pertencendo a estas o capital social e assumindo-se como empresas públicas. O

autor defende ainda que devemos separar estes conceitos, preterindo o conceito de gestão pública, para o setor empresarial do estado, pois o seu capital é total ou parcialmente público, o que faz a diferença frente a uma empresa privada.

Todas as organizações diferem nos seus objetivos e nos seus planos, mas todas convergem na mesma direção, com o objetivo comum de alcançar os melhores resultados (Bromley & Meyer, 2017). Perante o exposto, para obter os resultados deliberados com eficácia e sucesso, é preciso enunciar mecanismos que procedem do comprometimento dos colaboradores. Assim, as organizações devem ter pessoas capazes de desenvolver a liderança e estimular a motivação, sendo que colaboradores motivados são muito mais produtivos, e isso reflete-se na obtenção de resultados positivos que contribuem para um ambiente de trabalho mais cativante e feliz (Kuswati, 2020).

Assim, a escolha do tema prende-se com a importância que a liderança tem na motivação nas organizações. A principal intenção deste estudo visa analisar de que forma a liderança se relaciona com a motivação dos colaboradores e melhora as suas prestações profissionais. Um dos grandes estímulos que se institui para as empresas do século XXI e dos seus gestores, será o de investir no desenvolvimento e qualificação dos seus colaboradores, com o foco num melhor desempenho geral, sobretudo no contexto de uma crescente digitalização da economia mundial.

1.2. Objetivos e Contributos do Projeto

A chave para o sucesso de uma organização é a motivação. Só colaboradores motivados conseguem influenciar positivamente uma organização, sendo o papel do líder de extrema importância (Bilhim, 2004b; Heller, 2000). Assim, o objetivo deste trabalho é aferir de que forma o estilo de liderança exercido no Município de Elvas contribui para os níveis de motivação dos colaboradores nos seguintes departamentos: Departamento de Administração Urbanística e Recursos Humanos – DAURH; Departamento Financeiro e Desenvolvimento – DFD; e Departamento de Obras e Serviços Urbanos – DOSU.

Nas últimas décadas, a motivação tem contribuído para o crescimento e desenvolvimento das organizações e da autossatisfação dos colaboradores (Ali & Anwar, 2021). A convivência e proximidade que se instaura nas organizações adquire um espaço cada vez mais importante como fator de estabilidade dos colaboradores nas mesmas. É nesta conjuntura que a liderança assume um papel importantíssimo, competindo-lhe transmitir os princípios e valores que regem e a aproximam da organização (Meirinhos et al., 2023).

Posto isto, este trabalho tem como objetivos principais:

- Demonstrar a relação entre a liderança e a motivação, na teoria, baseada na revisão de literatura;
- Em termos práticos, estudar essa relação na autarquia de Elvas nos departamentos anteriormente referidos;
- Comparar os dados obtidos no estudo de campo com a revisão de literatura e obter as respetivas conclusões.

O trabalho apresenta como contributo a identificação do tipo de liderança presente na autarquia e da forma como esta se relaciona com os níveis de motivação dos colaboradores para, desta forma, poder apresentar sugestões de melhoria para possível implementação, e assim contribuir para aumentar a motivação dos colaboradores.

O desenvolvimento do trabalho no interior do Município de Elvas poderá contribuir para despertar para um tema que neste momento é pouco valorizado, sobretudo no que respeita as questões relacionadas com a motivação, a qual é fundamental para o bom desempenho das funções e para as relações interpessoais.

1.3. Metodologia

Este estudo segue uma metodologia quantitativa com recurso a análise estatística, enquadrada numa tipologia de estudo de caso exploratório. Foi aplicado um questionário e foram consideradas as respostas de 70 colaboradores, que permitiram analisar como a liderança atualmente praticada em determinados departamentos da Câmara Municipal de Elvas e a liderança considerada ideal pelos colaboradores, se relacionam com os aspetos motivacionais.

1.4. Limitações

Foram identificadas algumas limitações, de salientar que foram objeto de estudo três departamentos do município, que perfazem um total de 100 funcionários, logo o baixo número de participantes efetivos limita a generalização dos resultados (70 colaboradores num universo total de 418 colaboradores da autarquia). Embora a confidencialidade e o anonimato das respostas tenham sido assegurados, o número reduzido de departamentos estudados e de participantes neles existentes poderá ter contribuído para alguma resistência por parte dos colaboradores em manifestarem a sua verdadeira opinião sobre a liderança.

1.5. Estrutura do Projeto

Para além do presente capítulo introdutório, Capítulo I, onde foi apresentada a justificação do tema, os objetivos, metodologia e limitações iniciais reconhecidas, no Capítulo II encontra-se o enquadramento teórico, que resulta da revisão da literatura sobre os principais conceitos que fundamentam a temática da investigação. O Capítulo III descreve a metodologia utilizada, nomeadamente as técnicas de recolha de dados, o método de análise de dados e as hipóteses do estudo. No Capítulo IV são apresentados os resultados do estudo, através da realização das análises que respondem às hipóteses traçadas. E, por fim, no Capítulo V é apresentada a conclusão, onde são referidas as principais considerações sobre o trabalho, discutidas à luz da literatura existente, as limitações da sua realização e as sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Introdução

Com a crise económica dos anos 70 e 80, regista-se uma profunda alteração dos processos produtivos e das formas de trabalho entre os países mais desenvolvidos. Assiste-se a uma profunda divisão internacional do trabalho com a concentração das atividades que incorporam maior valor acrescentado nas economias mais avançadas e à deslocação dos setores intensivos em trabalho para países menos desenvolvidos (Glyn et al., 1988).

Existe uma tomada clara de consciência de que os modelos de organização do trabalho mais rígidos associados à produção fordista se esgotaram, e que existe a necessidade de reformular os modos de organização do trabalho, com a finalidade de se assegurarem crescentes níveis de produtividade que são fundamentais numa economia cada vez mais global e concorrencial (Ferreira, 2012).

Discute-se a melhoria das condições e de operacionalização de novas configurações de trabalho nas indústrias e serviços, o que implica o desenvolvimento de novas formas de gestão de recursos humanos, e sobretudo a alteração do perfil do gestor e da sua relação com os seus funcionários (Galbraith & Lawler, 1995, citado em Fernandes & Neto, 2005). É neste âmbito que surgem uma multiplicidade de estudos e trabalhos sobre estas temáticas desde os anos 70. Neles se discute com muita frequência a alteração do perfil do chefe para o líder, uma figura mais integradora, flexível, dialogante, empreendedora, motivadora e valorizadora do capital humano enquanto garante o sucesso empresarial. Uma gestão mais inteligente, com visão, gerida por princípios e estratégias não padronizadas, mas mais flexíveis e adequados a cada organização e seu contexto envolvente (Bennis, 1996).

Há décadas que são estudadas as diferenças de comportamento entre o gestor e o líder, no que diz respeito às suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. O gestor baseia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia nas suas capacidades, habilidades e nas pessoas que trabalham sob o seu comando. A rotina diária, para o gestor, é um desafio constante, enquanto para o líder o desafio é o reinício de novas oportunidades. Para o gestor, apesar de saber o que quer e como fazer, as crises são problemas desgastantes e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante disto, não obstante o valor da gestão nas empresas, dentro da visão e situação atual das organizações, surge uma maior necessidade de liderança do que de gestão (Mascarenhas, 2020).

2.2. Liderança

Segundo Kouzes e Posner (1997, citados em Oliveira, 2020), “a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Para se sentir a real essência da liderança, questiona-se: “O que é necessário para que as pessoas se queiram envolver numa organização de forma voluntária? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que se pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização?”. Para Dolan e Garcia (2006), um líder é alguém capaz de enunciar os valores da organização, de forma clara, entusiástica e honesta, valorizando em simultâneo o contexto social das organizações e da sociedade.

Exige-se uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez às diversas situações, com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do quotidiano. As principais características que os líderes devem possuir são: visão sistémica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (Bennis, 1996, citado em Nascimento et al., 2020). Segundo Blanchard (2010), a liderança é um método de influência, ou seja, influenciando os pensamentos e ações de outros para a realização de objetivos pessoais ou profissionais, exercemos liderança.

As citações expostas enquanto vetores estruturantes para este trabalho levam-nos a pensar e a refletir sobre o seguinte:

- Para que as empresas possam prosperar num ambiente mais rápido e competitivo no século XXI, a liderança será exercida por mais pessoas. A constante mudança requer mais liderança, o que é difícil de alcançar se não for possível especificar com clareza qual é o elemento que falta, uma vez que liderar é lidar com a mudança (Kotter, 2000, citado em Oliveira & Oliveira, 2009).
- A liderança é crucial para alcançar o sucesso em qualquer organismo público-privado (Costa, 2018).

Frequentemente, as organizações sofrem grandes transformações, necessitando constantemente de reestruturação dos processos produtivos e uma reavaliação cuidadosa dos tradicionais modelos de gestão (Jalagat, 2016). O líder tem um papel essencial neste processo de mudança (Maisyura et al., 2022). Assim, o elo principal dentro de uma organização são os líderes, pois do desempenho das suas funções depende o sucesso da estratégia dos recursos humanos. São identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, sendo modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais desagregam equipas para servirem ao bem comum, muitas das vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança

menos direta é favorecida pela orientação de exemplos, de uma boa comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais consolidada em escutar e cuidar dos seguidores (Queiroz & Leite, 2011).

Ser líder implica ser visionário, pensador, estratega, ao contrário do gestor, que tem tendência a olhar para dentro, para o interior da organização. As atividades elementares dos gestores e líderes são diferentes, há líderes brilhantes que são péssimos gestores e vice-versa (Neves, 2002). Existem líderes que estão presos a metas e atuam com base em interesses próprios, vivem presos a ideais e numa procura constante pelo sucesso pessoal, em detrimento do bem maior (Blanchard, 2010; Souza et al., 2018). Contudo, a liderança não é só a centralização na realização de objetivos vocacionada para os resultados, mas sim o foco no que é melhor para todos os envolvidos, não sendo exercida apenas para realização pessoal, mas sim para atingir uma meta comum. O grande objetivo é a ligação dos valores individuais e organizacionais. É dar relevância à lealdade centrada na condição humana da organização (Krausz, 2007).

Segundo Blanchard (2010, citado em Souza et al., 2018), a liderança consiste no “processo de alcançar resultados válidos, agindo ao mesmo tempo com respeito, preocupação e justiça para com o bem-estar de todos os envolvidos”. Para Dolan e Garcia (2006), de forma a mediar as dinâmicas da organização e gerir as tensões entre estabilidade e mudança, os líderes existem para inspirar e liderar as pessoas em novos processos de transformação. É suposto que todos estejam alinhados com os valores da organização. A visão, a missão, os valores e os comportamentos terão que necessariamente fazer parte do dia-a-dia daquele que lidera uma organização ou uma equipa.

Contradizendo esta ideia, Barrett (2011, citado em Collins, 2011) afirma que a tarefa primordial de um líder é colocar as pessoas certas nos lugares certos. Barrett acredita que existe uma relação causa-efeito entre o desenvolvimento da liderança e o valor gerado, que passa pela realização dos colaboradores e pela satisfação dos cidadãos, referindo que “A transformação organizacional começa com a transformação pessoal dos líderes. As organizações não se transformam. Apenas as pessoas!”. Nesta linha de pensamento, o autor mostra que o líder tem de estar disposto e comprometido com a sua transformação pessoal, de forma a mudar a cultura organizacional. Defende que os líderes precisam de se transformar, para que na sua mudança e com a sua motivação consigam influenciar e motivar o grupo face à sua transformação pessoal, possibilitando no futuro e numa perspetiva de grupo, que exista essa mudança.

Importante referir que Barrett (2011, citado em Collins, 2011) explica e analisa os sete níveis de consciência da liderança, demonstrando que esses níveis correspondem aos níveis de consciência organizacional, sendo que cada nível equivale à satisfação das necessidades da organização no respetivo nível de consciência. Assim sendo, os sete níveis de consciência da liderança são:

- Sobrevivência – líder com foco no lucro e na maximização do valor;
- Relacionamento – líder comunicador com foco para tratar dos relacionamentos que apoiam a organização;
- Autoestima – eficiência e produtividade são o foco deste tipo de líder;
- Transformação – líder que se preocupa com a renovação e formação com foco na adaptabilidade;
- Coesão interna – líder com o foco na aptidão de envolver os trabalhadores para a concepção de uma cultura coesiva;
- Fazer a diferença – líder centrado na criação de coligações estratégicas e parcerias, *mentoring* e *coaching*;
- Serviço – líder com foco em auxiliar a humanidade e o planeta.

De um modo geral, é nos três primeiros níveis que o líder procura gerar uma organização que seja e se mantenha estável financeiramente. No nível da transformação, o líder necessita de incentivar ambientes de aprendizagem, a motivação, interiorização dos valores, visão, missão e comportamentos da organização num formato mais comprometedor e apropriar a renovação dos ambientes internos e externos. Quer isto dizer que devem preservar os colaboradores flexíveis às mudanças, sejam elas mudanças de serviço, exigências ou comportamentos. Os níveis mais elevados de consciência procuram ser mais abrangentes, pois são níveis em que é imprescindível criar uma missão, uma visão e um conjunto de valores para a organização que criam ligações internas e externas, e que representem uma mais-valia para a sociedade, contribuindo para melhoria da mesma (Blanchard, 2019).

É agora oportuno, de um modo mais conciso explicar cada nível. Os líderes autoritários estão no nível um, são dirigentes que não apreciam pedir, sentem-se mais confortáveis dando ordens. Têm repulsão ao risco, são cuidadosos, com dificuldade em confiar, indagam uma cultura de conformidade com as regras e não pisam os limites do que está regulamentado legalmente. Lidam de forma eficaz com objetivos e questões a curto prazo. Uma das qualidades mais importantes é a capacidade de lidar com as crises, sabendo como assumir o controlo num caso de sobrevivência da organização, mantêm-se calmos no meio do caos e com competência de decisão num momento de crise (Gama et al., 2020).

No nível dois, o líder empenha-se na construção de relações de trabalho consonantes, conseguindo gerir bem os conflitos. Apostam na lealdade, sendo líderes emotivos que utilizam as suas capacidades de comunicação. Acreditam na comunicação aberta, elogiando com facilidade os colaboradores, são acessíveis e generosos. Neste nível de consciência o líder usualmente protege a sua equipa, exigindo em troca disciplina, lealdade e obediência (Botelho & Krom, 2010).

O líder com foco na eficácia, traz a coerência para o trabalho e encontra-se no terceiro nível de consciência. São líderes que utilizam a métrica para a gestão de desempenho. Geram métodos e teorias que abonam a ordem da organização e supervisionam a eficácia que contribui para o aumento da produtividade. As decisões são tomadas com base em fontes fidedignas, pensadas de forma estratégica e de forma a ampliar as oportunidades. São líderes exigentes com eles próprios, focados na organização de informações e na monitorização de resultados, são líderes que aprovisionam a estabilidade, ambicionam alcançar a qualidade e a excelência (Botelho & Krom, 2010).

Os líderes facilitadores estão no quarto nível. São os que partilham o poder, criam consensos, dão liberdade aos colaboradores impondo apenas o *feedback* sobre a produção. Investigam e desenvolvem novas ideias, são cautelosos em relação a novos projetos e avaliam os riscos. Estes são adaptáveis, flexíveis, apoiando ainda a melhoria e a aprendizagem contínuas, não descurando a participação, diversidade e igualdade. Defendem que, ao investirem no seu desenvolvimento pessoal, beneficiam o grupo, encorajando e promovendo o comprometimento pessoal. Este tipo de líderes evidencia a mensagem de que o equilíbrio concebe a indiferença e a independência. São líderes que procuram a autorrealização, pretendem descobrir quem realmente são, sem se preocuparem com a aprovação externa. Encorajam as pessoas a partilhar as suas ideias, têm um papel facilitador que favorece a criação de fortes ligações dentro das equipas, contribuindo assim para que os desafios sejam considerados como um processo de transformação (Botelho & Krom, 2010).

No nível cinco de consciência de liderança estão os líderes que defendem um conjunto partilhado de valores e que evidenciam comportamentos que norteiam a tomada de decisões. São líderes que originam os valores da organização e é neste nível de consciência de liderança que o líder cria o posicionamento alinhado entre os valores e a missão. É ainda este tipo de líder que gera a ligação, o foco e a coesão. Sendo líderes que se preocupam com o bem da equipa, tentam criar um ambiente geral de igualdade e transparência. São íntegros, honestos e verdadeiros e promovem o compromisso e a confiança entre os membros do grupo. São líderes visionários e inspiradores (Botelho & Krom, 2010).

Chegamos ao nível seis de consciência, em que o foco da liderança está centrado na necessidade de fazer algo pela diferença no mundo. São considerados como os verdadeiros líderes, sendo que se focam em servir os outros. Procuram criar estratégias vantajosas para todos com outros grupos, pessoas ou até organizações que compartilhem os mesmos objetivos. São líderes inclusivos, pois envolvem todos os colaboradores, de forma a que todos atinjam a sua realização pessoal na organização, beneficiando relacionamentos que criam boa vontade. Dominam o seu

papel na integra e são intuitivos e empáticos, apresentando ainda preocupações de ordem ecológica (Botelho & Krom, 2010).

Por fim, no nível sete de consciência de um líder estão os líderes que são sábios e até visionários, movendo-se através da necessidade de servir o mundo. Enquanto visionários, têm a capacidade de ter uma visão global, interessam-se pela situação que se vive no mundo e preocupam-se em posicionar-se num lugar de intervenção para poder ajudar. Os resultados nesta tipologia são sempre a longo prazo, e não dispensam esta linha de pensamento para obter resultados a curto prazo. Uma particularidade importante dos líderes neste nível de consciência é que trabalham com humildade e compaixão, são generosos, tolerantes e pacientes (Barrett, 2011, citado em Collins, 2011).

De acordo com Barrett (2011, citado em Collins, 2011), os líderes que estudam e saciam todas as carências em todos os níveis da organização complementam-se e tornam-se líderes com um nível de consciência de espectro completo. A justificação apresentada é a de que se tornam líderes com grande capacidade de resposta de forma concreta e adequada aos desafios que possam surgir, quer sejam internos ou externos, tendo uma perspetiva visionária na gestão de oportunidades que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização. Podemos concluir que os líderes dos grupos, organizações ou mesmo das equipas de trabalho, que trabalham com maior empenho e dedicação, são líderes que aprenderam a dominar cada um dos níveis de consciência indicados.

2.2.1. Liderança Transacional

A liderança transacional assenta no reconhecimento dos desempenhos alcançados, isto é, as necessidades e os desejos dos colaboradores estão diretamente relacionados com o esforço para a realização das tarefas. Através do processo transacional, os líderes influenciam a mudança de como os colaboradores se interpretam, destacando as oportunidades e os desafios que surgem (Avolio & Bass, 2004).

Chiavenato (2005, citado em Varela, 2013) defende que a liderança transacional envolve apenas uma relação de permuta entre líderes e seguidores. Para Carrilho (2001, citado em Couto, 2017), o líder transacional reconhece, por um lado, o que os colaboradores querem receber pelo seu trabalho e certifica-se se têm capacidade para atingir os objetivos; e, por outro, troca gratificações e promessas de recompensas pelo esforço dos colaboradores.

Carrilho (2001, citado em Couto, 2017) sugere ainda dois elementos primários do líder transacional: o reforço de contingência e a gestão por exceção. O reforço de contingência é descrito como o aproveitamento constante dos processos de reforço positivo ou negativo, como mecanismo

privilegiado de motivação. Quando o colaborador acata o que está predefinido, é compensado pelo líder; quando se verifica o contrário, o não cumprimento do estipulado, o líder impõe um reforço de contingência negativo. Os elogios, recomendações de aumento do ordenado, prémios, promoções, entre outras, são uma forma de contingência positiva, enquanto o reforço negativo é aplicado na forma de multas, suspensão sem pagamento, despromoção ou, até mesmo, numa situação extrema, dar origem ao despedimento. Este ciclo “objetivo - desempenho - reforço” é, então, definido como uma etapa necessária e suficiente para o desenvolvimento do colaborador e da organização. De salientar que os ciclos podem formar-se como experiências auto-reforçadoras de comportamentos.

Estudos confirmam que a satisfação dos colaboradores aumenta quando as chefias elogiam um desempenho satisfatório. Por outro lado, nas situações em que desaprovam o trabalho, as penalizações de contingência, por ações intoleráveis, levam também ao melhoramento do desempenho (Carrilho, 2001, citado em Couto, 2017). O autor identifica alguns comportamentos específicos de recompensas de contingência, nomeadamente:

- Dizer o que o colaborador tem de fazer se quiser ser recompensado pelos seus esforços;
- Falar muito acerca de elogios especiais e promoções pelo bom trabalho;
- Assegurar o colaborador de que pode ter aquilo que pessoalmente deseja em troca do seu esforço.

Assim, podemos concluir que, no processo de recompensa de contingência, os líderes aplicam uma estratégia de harmonia constante de recompensas e/ou penalização para preservar ou aperfeiçoar um processo aceitável na organização (Carrilho, 2001, citado em Couto, 2017). Em suma, Rezende (2010, citado em Varela, 2013) menciona que nas situações de recompensa contingencial os líderes podem consultar os colaboradores sobre o que deve ser feito, em troca de recompensas tácitas ou claras e da transferência dos recursos desejados. Os colaboradores são motivados pelos elogios, promessas e gratificações dos líderes ou são corrigidos através de um comentário negativo, de ameaças ou mesmo de ações disciplinares. Conforme o desempenho dos colaboradores, assim será a reação do líder. A recompensa contingencial aprovisiona uma base para a liderança eficaz.

Segundo Carrilho (2001, citado em Couto, 2017), a gestão por exceção é a segunda dimensão da liderança transacional na qual, de acordo com, as chefias só interferem em momentos de crise ou quando o predefinido não está a ser cumprido. O autor sugere dois tipos de gestão por exceção – a ativa e a passiva. A forma ativa determina o líder que não segue o protocolo dos procedimentos estabelecidos e toma atitudes perante as anomalias que vão surgindo. Na forma passiva, os líderes atuam apenas depois das anomalias acontecerem. Carrilho (2001, citado em Couto, 2017) sugere

ainda que a gestão por exceção pode ser alvo de confusão, pois pode ser confundida com a estratégia adotada pelos líderes para motivar as suas equipas, e evidencia ainda que, a aplicação da gestão por exceção pode estimular certos comportamentos nos colaboradores, tais como: “desde que as velhas maneiras funcionem, o chefe está satisfeito com o meu desempenho; (b) desde que as coisas corram bem, o chefe não tenta mudar nada”.

Independentemente dos elementos primários adotados, grande parte do esforço, eficácia, inovação e satisfação alcançada pela liderança transaccional pode ser ampliada pela conciliação com a liderança transformacional (Rezende, 2010, citado em Varela, 2013).

2.2.2. Liderança Transformacional

A liderança transformacional é o processo através do qual os líderes estimulam o empenho dos colaboradores e os incitam a atingir e a ultrapassar os seus interesses em proveito dos objetivos da organização. Este tipo de liderança incita a confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, promovendo a disponibilidade dos colaboradores para ações que vão além do desempenho contratual do colaborador, e que podem beneficiar a organização. Significa isto que os liderados transcendem os seus interesses em prol do grupo ou da organização. São liderados mais despertos para a importância dos objetivos e ativam necessidades de ordem superior (Carvalho & Rua, 2017).

Os elementos principais da liderança transformacional são: a) a influência idealizada (carisma), que significa que o líder aplica comportamentos que ativam fortes emoções nos colaboradores, inspiram a confiança e influenciam os seus ideais; b) a motivação inspiracional, em que o líder comunica a sua visão apelativa, usa símbolos para incentivar o esforço dos colaboradores, atua como um modelo de comportamento e promove o otimismo; c) a estimulação intelectual, que supõe que o líder estimula nos colaboradores a tomada de consciência dos problemas, ajuda-os e reconhecer os seus valores promovendo o pensamento inovador e criativo; d) e a consideração individualizada, na qual o líder tem em consideração as necessidades de desenvolvimento dos seus colaboradores apoiando-os, encorajando-os, delegando e tentando sempre contribuir para o desenvolvimento do seu potencial, onde o erro é interpretado como meio de aprendizagem (Dallabona et al., 2024).

Esta liderança aponta para elevados níveis de identificação e até compromisso com os objetivos do líder. Se, por um lado, integra o sentido da autorrealização individual, por outro influencia a eficácia coletiva, motivando os colaboradores a alcançar o envolvimento e o compromisso com a iniciativa (Carvalho & Rua, 2017). No entanto, o líder transformacional tem aspetos positivos e outros menos bons. Neste tipo de liderança, o líder estabelece acordos para a realização de tarefas mediante negociações e identifica recompensas se o resultado final for

atingido. Contudo, pode ser um líder que monitoriza o cumprimento dos objetivos com repreensão, desaprovação e penalização, utilizando processos de influência de ordem superior (Dallabona et al., 2024).

Segundo Dolan e Garcia (2006), existe um líder transformador por detrás de cada organização de sucesso – independentemente da sua dimensão. Os autores defendem que líderes transformistas são empreendedores visionários e que, mais tarde, são vistos como líderes de mudança (e.g., Bil Gates, Richard Branson). Os líderes assumem um conjunto de três valores fundamentais: valores económicos – pragmáticos; valores éticos – sociais; e valores emocionais – desenvolvimento. Um bom líder detém, portanto, uma visão abrangente relacionada com o investimento no desenvolvimento humano da organização. Num grau de evolução e desenvolvimento dos colaboradores, um líder deve ter a capacidade de se relacionar emocionalmente com os colegas, gerar motivação, criar incentivo e saber manter o entusiasmo.

Os líderes transformacionais são agentes de mudança que incentivam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seus colaboradores, imputando-lhe as suas necessidades. Os líderes transformacionais, ao demonstrarem e inspirarem confiança nos seus, promovem a proatividade e contribuem para a redução do *stress*, criando um sentimento de identidade e de suporte (Carvalho & Rua, 2017; Dallabona et al., 2024; Dolan & Garcia, 2006).

2.2.3. Teoria da Banda Larga

A liderança transacional e a liderança transformacional conduzem-nos à Teoria da Banda Larga (TBLL) como ponto central, distinguindo e definindo os dois primeiros conceitos. Na sequência das diversas investigações ao longo de décadas realizadas por vários autores, a TBLL abrange nove fatores, de acordo com as três grandes classes de comportamentos, os transacionais, os transformacionais e os *laissez-faire* (Bass & Avolio, 1994, 2004).

A liderança transacional engloba os seguintes fatores:

- Recompensa Contingente – que se baseia em trocas económicas e emocionais, por meio de recompensa e do elogio imediato após os objetivos esperados serem alcançados. É um processo construtivo e determinante na motivação dos seguidores.
- Gestão pela Exceção Ativa – baseia-se numa transação negativa, porque o líder indica o desempenho-padrão e condena o que não se ajusta ao antecipadamente estabelecido. Assemelha-se à recompensa contingente no que se refere aos produtos esperados, mas neste caso implica ações corretivas logo que ocorram os erros.
- Gestão pela Exceção Passiva – muito semelhante à anterior, mas com um elemento reativo. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois atuam.

Por outro lado, a liderança transformacional abarca as seguintes componentes:

- Influência idealizada – indica comportamentos que funcionam como modelo para os subordinados. A influência idealizada inclui dois fatores exemplares da ligação dos comportamentos e das atribuições que os subordinados fazem do líder, sendo eles as atribuições de carisma e o comportamento:
 - A atribuição de carisma é a elemento emocional da liderança, onde existe um chamamento emocional à mudança dos interesses individuais pelos interesses do grupo;
 - Os comportamentos de carisma descrevem os comportamentos específicos que evidenciam os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Os riscos são partilhados com os subordinados e o comportamento é orientado pelos princípios éticos e valores.
- Motivação inspiracional – diz respeito aos líderes que impulsionam o olhar para o futuro de forma otimista, estimulando o compromisso para com os objetivos. Encorajam os subordinados a alcançar objetivos ambiciosos, transmitindo confiança, que conduz à autorrealização. Os seus comportamentos motivam quem os rodeia, sustentando significado ao trabalho e desafio, impulsionando o espírito individual e coletivo. É cultivado o “espírito” de equipa.
- Estimulação Intelectual – refere-se aos que instigam a criatividade e a inovação, questionando os dados e o *status quo*. Os subordinados fazem parte do processo de tomada de decisão, reestruturando os problemas através da partilha de diferentes ângulos. Não existe crítica em público quando individualmente ocorrem erros, ou quando as ideias divergem das do líder, encorajando-se novas perspetivas.
- Consideração Individualizada – oferecem apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam. Mantêm um contacto frequente que facilita a atualização dos seguidores, são identificadas as diferenças e as necessidades individuais. A delegação poderá ser a forma utilizada para desenvolver as capacidades dos subordinados

Por fim, a liderança laissez-Faire traduz-se numa escala de não-liderança – estes tipos de chefia abstêm-se de tomar uma posição, de tomar decisões e renunciam da sua autoridade.

2.2.4. Estilos de Liderança

White e Lippitt (1960), considerados os fundadores da teoria dos estilos de liderança, defenderam que o estilo tem impacto direto no comportamento dos seguidores e apresentam três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (liberal).

No estilo autocrático, é o líder autoritário que determina as diretrizes para o grupo, é ele que define as técnicas e os objetivos a atingir pelos seus colaboradores. Sendo um líder controlador e dominador, tem uma conduta diretiva, penalizando a criatividade dos colaboradores. Este tipo de líder não acredita na ambição dos colaboradores e considera que os mesmos tendem a evitar o trabalho. Estes fatores contribuem para a ausência ou escassez de iniciativa e criatividade e, como consequência, o foco está nos objetivos definidos pelo líder, na produção e no lucro (Sousa & Espírito Santo, 2010).

O líder democrático promove o debate entre todos os elementos, de forma a que seja o grupo a determinar os resultados a atingir, tentando sempre fazer o que a maioria pretende. É objetivo, assumindo um papel essencialmente de apoio e orientação. Ao nível do relacionamento interpessoal do grupo, este tipo de liderança apresenta resultados otimistas, bom relacionamento entre colegas e um ritmo de trabalho próspero e seguro, garantindo elevados níveis de produtividade nas empresas que o praticam (Silva, 2014).

Na liderança *laissez-faire*, o líder não se envolve no trabalho da equipa, possibilita que os colaboradores tomem decisões, não impõe regras e deixa ao encargo dos elementos do grupo as decisões acerca das técnicas e divisão do trabalho. Alguns autores defendem que este estilo de liderança estimula a desorganização, a ausência de respeito e a confusão. A falta de um elemento que determine funções e resolva conflitos resulta na redução da produtividade e leva à desmotivação dos colaboradores (Sousa & Espírito Santo, 2010).

É importante referir que, na prática, os líderes não assumem um estilo pleno, ou seja, aproximam-se mais de um ou de outro, não sendo exclusiva a prática de um só estilo, podendo a mesma pessoa inclusivamente utilizar os três estilos, dependendo da situação (Sousa & Espírito Santo, 2010). Caracterizando, no geral, as lideranças, destaca-se que: [...] os líderes estratégicos diferenciam-se dos gestores e dos visionários. Os estratégicos sonham e tentam concretizar os seus sonhos, sendo uma combinação do líder gestor, que nunca trava para sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico certamente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gestor. Os gestores procuram a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Mantêm, portanto, o *status quo* e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização a longo prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade da organização a longo prazo, querem mudar e inovar, com o intuito de criar valor no futuro. A

agregação destes tipos de liderança pode criar uma equipa de dois ou mais indivíduos que podem exercer liderança estratégica e criar valor para a organização. No entanto, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gestor realizará o máximo de criação de valor para a sua organização (Rowe, 2002).

2.3. Motivação

Partindo da palavra que é, atualmente, central em qualquer instituição ou organização, ‘motivação’ provém do latim *movere* e traduz-se num processo psicológico que determina a intenção, direção e persistência do comportamento, designado como um fenómeno individual que se trata de um encadeamento que está relacionado com a identificação com algo (Bilhim, 2009).

Um dos principais teóricos da motivação é Abraham Harold Maslow. Os seus estudos ultrapassaram a psicologia académica tradicional e incluíram o campo vasto da gestão e do *marketing*. A abordagem de Maslow deu início à Teoria Comportamental, que nos trouxe uma nova conceção dentro das várias teorias anteriores, caracterizando-se pelo foco nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional e os processos de trabalho e o estudo sobre a motivação humana. A teoria de Maslow considera que existem aspetos que atuam como agentes motivadores para cada pessoa, considerando a motivação como uma “energia” ou algo que impulsiona os indivíduos a ir em direção a algo (Freitas & Rodrigues, 2009; Maslow, 1943; Rego & Cunha, 2003). A teoria de Maslow, apesar de não ter sido comprovada cientificamente, prestou uma grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas, ao sugerir que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de autorrealização dos indivíduos (Bueno, 2002).

No entanto, Herzberg entendeu que a teoria de Maslow tinha uma debilidade, no sentido em que a satisfação das necessidades básicas não é fonte de motivação e sim de movimento (Rego & Cunha, 2003). Segundo Herzberg et al. (1959), a motivação é fruto da satisfação de necessidades complexas, como a estima e a autorrealização. Herzberg acreditava que o indivíduo só conseguiria ter satisfação no trabalho quando o executasse com vontade própria, isto é, quando a motivação ocorresse apenas por fatores intrínsecos (Carvalho et al., 2013; Herzberg et al., 1959). No entanto, surgem mais tarde perspetivas que defendem que a motivação das pessoas pode ser estimulada por outros elementos da organização e respetiva gestão (Heller, 2000).

Deste modo, é importante diferenciar a gestão de pessoas e a gestão de recursos humanos, e é aqui que falamos sobre as equipas de trabalho e o trabalho de equipa. Estes dois conceitos diferenciam-se, no sentido em que uma equipa é um grupo unido que aponta para as mesmas metas e mesmos objetivos, e o trabalho de equipa é um somatório de trabalho individual, sendo

que esse cenário pode ser positivo ou negativo. As equipas de trabalho assumem como suas características os seguintes princípios: responsabilização, confiança, compromisso, comunicação, complementaridade e coesão (Bilhim, 2004b). É quase impossível pensarmos em produtividade sem espírito da equipa, satisfação e de como a tarefa é realizada para cada membro individual. As equipas de trabalho precisam de ter qualidade, elevada realização, estabilidade, boa imagem, moral elevada, espírito de equipa e, para terminar, atracção para novos elementos (Souza et al., 2015). E é aqui que entra o fator motivação, que de acordo com Bilhim (2009), é um fator de energia que dirige e mantém o recurso focado nos seus objetivos. Trata-se, assim, de um ponto importante na gestão de recursos humanos e liderança, cujo foco será compreender onde é possível motivar os trabalhadores a sentirem-se auto motivados para que consigam atingir a missão desejada e os objetivos propostos.

Basicamente, a motivação desempenha um papel fundamental na maneira e na intensidade com que uma pessoa executa uma determinada tarefa. Mesmo não sendo algo tangível, está presente nas ações e pode ser vista como uma força que impulsiona e influencia o desempenho, tanto na vida pessoal como na vida profissional (Reis, 2020).

2.3.1. Teorias da Motivação

Existem diversos modelos e teorias sobre a motivação, que vão das mais tradicionais às mais atuais. Por forma a melhor analisar a evolução da motivação, é importante compreender as teorias tradicionais, que se focam maioritariamente nos fatores intrínsecos das pessoas, partindo do princípio que elas agem para satisfazer as suas necessidades. Estas são nomeadas de Teorias de Conteúdo e alguns exemplos incluem a Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1943), a Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959), a Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961), as Teorias X e Y (McGregor, 1973), entre outras. Foram, em paralelo, desenvolvidas outras teorias, focadas nos fatores extrínsecos dos indivíduos, compreendendo a análise dos processos que dirigem o seu comportamento. Estas são nomeadas de Teorias de Processo, que incluem a Teoria da Equidade (Adams, 1963), a Teoria da Fixação de Objetivos (Locke & Latham, 1990), entre outras.

A primeira das Teorias de Conteúdo, é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que é um modelo bastante conhecido e serve como uma referência importante nesta área de estudo. Esta teoria defende que as necessidades são o que impulsiona a motivação dos indivíduos, ou seja, quanto mais essas necessidades forem atendidas, maior será a sua satisfação. Esta teoria organiza as necessidades em pirâmide, começando pelas mais básicas até às mais complexas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. As necessidades fisiológicas e de segurança devem ser atendidas primeiro, pois são essenciais para o

desenvolvimento e sobrevivência do indivíduo. No contexto profissional, estas refletem-se, por exemplo, na importância de um vencimento justo, pausas para descanso e condições adequadas ao nível da higiene e temperatura, bem como no sentimento de confiança em relação à manutenção do trabalho. Só depois destas serem satisfeitas, vêm as necessidades sociais, de estima e, por fim, de autorrealização. No local de trabalho, estas traduzem-se nas boas relações com os colegas e superiores, clima organizacional saudável, necessidade de reconhecimento pelo trabalho, responsabilidade, autonomia e criatividade. Qualquer um desses níveis pode ser relacionado ao contexto profissional, mostrando como as necessidades humanas influenciam o comportamento no trabalho (Fernandes, 2017; Maslow, 1943).

Numa abordagem semelhante, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg refere dois tipos de fatores que influenciam a motivação no trabalho: os motivacionais e os higiênicos. Os fatores motivacionais, que são internos (intrínsecos), estão ligados à realização, ao progresso, à responsabilidade, à autonomia, ao reconhecimento profissional e à autorrealização. São aspetos que estão diretamente relacionados com o cargo e com a tarefa desempenhada, dependem do próprio trabalhador e podem aumentar a sua satisfação e motivação. Já os fatores higiênicos, que são externos (extrínsecos), envolvem as condições de trabalho, salário, benefícios, relações com os colegas, tipo de chefia e a política organizacional. Estes fatores estão fora do controlo direto do trabalhador, pois são decididos pela organização e, quando não adequados, podem causar insatisfação e desmotivação. Assim, por forma a manterem os trabalhadores motivados, é muito relevante que as organizações atendam aos aspetos profissionais necessários para estimular os fatores motivacionais internos, bem como garantir boas condições laborais externas (Herzberg et al., 1959).

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961), fala sobre três necessidades psicológicas que motivam o comportamento das pessoas:

1. Necessidade de realização: desejo de alcançar objetivos difíceis, superar obstáculos e conquistar coisas importantes. Os indivíduos com esta necessidade muito presente tendem a esforçar-se bastante e a procurar mais desafios.
2. Necessidade de afiliação: desejo de criar boas relações com os outros, evitar conflitos e construir amizades sólidas. Quem tem esta necessidade mais presente valoriza o convívio e a harmonia social.
3. Necessidade de poder: desejo de influenciar, liderar e controlar o comportamento dos outros, com autoridade e controlo sobre as situações.

Estas necessidades não são organizadas hierarquicamente, não havendo necessariamente alguma mais importante que outra. Podem influenciar as escolhas e o comportamento dos

indivíduos em diferentes momentos, dependendo de qual delas predomina. No contexto de trabalho, por exemplo, quem tem uma forte necessidade de realização costuma ter um bom desempenho, procurando sempre alcançar as metas definidas. Já os gestores de sucesso, geralmente, têm uma necessidade de poder elevada e uma menor necessidade de afiliação, pois gostam de liderar e influenciar, podendo não estabelecer relações vinculativas com os diversos elementos de uma organização. Embora esta teoria não explique todas as características do comportamento humano, teve um impacto importante na área de gestão, ajudando a entender o que motiva os funcionários e auxiliando nos processos de seleção, treino e no desenvolvimento pessoal (Mações, 2020; McClelland, 1961).

A Teoria X e a Teoria Y de McGregor surgiu como uma crítica à forma manipuladora com que algumas empresas lidavam com os seus funcionários (McGregor, 1973). O autor quis entender como as percepções dos gestores sobre os seus trabalhadores influenciavam a motivação e o desempenho. McGregor acreditava que cada pessoa tem o potencial para se comprometer com o seu próprio desenvolvimento no trabalho, sem precisar de muita interferência externa. Se isso não acontecer, o problema estará na organização, e não na pessoa. Para explicar as diferentes atitudes a adotar pelos gestores, criou duas visões opostas:

- A Teoria X assume que os trabalhadores são preguiçosos, não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades, têm uma ambição reduzida, são resistentes à mudança e precisam de ser controlados e motivados através da aplicação de punições ou da atribuição de recompensas. Para estes gestores, os funcionários precisam de ser supervisionados de perto.
- A Teoria Y acredita que as pessoas são capazes de se motivar, de investir no seu crescimento e de assumir responsabilidades. São colaboradores ambiciosos, com objetivos bem definidos, responsáveis, enérgicos, sentem o trabalho como algo realizador e gostam de proporcionar uma mudança positiva. Para esses gestores, os funcionários podem ser confiáveis, criativos e autónomos e a organização deve criar condições para que se desenvolvam.

Em síntese, estas Teorias X e Y mostram que a forma como os gestores percebem os seus funcionários influencia bastante a forma como lidam com eles o que, por sua vez, influencia a motivação e o desempenho no trabalho (Mações, 2020).

Falando agora das Teorias de Processo, iniciamos com A Teoria da Equidade, que parte do princípio de que a motivação depende da percepção que o indivíduo tem da relação entre o esforço que dedica e as recompensas que recebe pelo trabalho realizado. Por outras palavras, o que motiva uma pessoa é a sensação de justiça ou equidade na recompensa recebida pelos resultados

alcançados (Adams, 1963). Esta teoria é importante para entender como a motivação e a satisfação no trabalho funcionam, além de identificar os fatores que influenciam o envolvimento dos colaboradores. Para as organizações que desejam criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é fundamental considerar as percepções de justiça dos funcionários e assegurar que as recompensas sejam distribuídas de maneira justa e transparente (Adams, 1963; Lawler, 1968).

Por fim, a Teoria da Fixação de Objetivos parte do entendimento de que é importante estabelecer metas com características específicas para aumentar a motivação. Quando os objetivos não são definidos, as pessoas podem ficar sem direção. Assim, os objetivos devem ser:

- a) Específicos e mensuráveis – ou seja, claros e sem ambiguidades;
- b) Ambiciosos – desafiadores, mas possíveis de alcançar, pois metas difíceis costumam motivar mais do que as fáceis;
- c) Aceitáveis – os colaboradores precisam de entender, aceitar e sentir que têm condições para atingir esses objetivos;
- d) Com feedback – é fundamental que haja uma avaliação sobre o progresso, para que os gestores possam ajustar as metas e acompanhar o desempenho dos colaboradores (Locke & Latham, 1990).

Esta teoria ajuda a entender como o estabelecimento de metas pode ser uma ferramenta poderosa para motivar os trabalhadores. Além disso, os gestores devem criar um sistema de monitoramento para que os funcionários possam direcionar as suas energias, ajustar o seu desempenho às metas organizacionais e pessoais, aumentando a produtividade e promovendo o seu desenvolvimento pessoal (Mações, 2020; Locke & Latham, 1990).

2.3.2. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

Em linha com alguns dos tópicos das teorias da motivação, a literatura tem estudado dois tipos principais de motivação, a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca acontece quando uma pessoa realiza uma tarefa porque a mesma é interessante e traz satisfação. Ou seja, quando os indivíduos estão intrinsecamente motivados, fazem algo porque gostam, sentem prazer, curiosidade ou interesse na atividade. Além disso, exploram novas possibilidades, superam desafios com competência e veem a atividade como um objetivo em si mesma (Deci, 1975; Locke & Schattke, 2019; Thomas & Velthouse, 1990; White, 1959). Por outro lado, a motivação extrínseca ocorre quando a pessoa se envolve numa atividade devido a uma consequência externa, como receber uma recompensa ou evitar um castigo. Nesse caso, o foco não está na atividade em si, mas no resultado que ela pode trazer (Deci, 1975; Locke & Schattke, 2019; White, 1959). Para manter os colaboradores motivados, as organizações podem adotar várias ações, como aumentar salários,

oferecer benefícios, nomear funcionário do mês, dar prêmios, expressar agradecimento e reconhecimento, promover por desempenho, fazer elogios públicos, entre outros. Assim, combinar estratégias que estimulam tanto a motivação intrínseca como a extrínseca pode ajudar a motivar uma equipa (Bergamini, 2008).

Nesta linha, uma das estratégias mais comuns e eficazes que as empresas usam para motivar os seus colaboradores é implementar um sistema de recompensas. Quando bem planeado, justo, flexível e alinhado às características dos funcionários, este sistema ajuda a atrair e a reter os melhores talentos, além de fortalecer o vínculo entre eles e a organização. Além disso, ao reconhecer e recompensar boas práticas no trabalho, os colaboradores sentem-se mais motivados, o que aumenta a sua produtividade e contribui para uma cultura de justiça e crescimento dentro da empresa (Akinbobola, 2011; Cabanas, 2019; Chiavenato, 2001).

Embora muitos autores e organizações acreditem que a satisfação dos colaboradores venha principalmente de recompensas monetárias, tem sido crescente a sensibilidade para o facto de que as recompensas não monetárias têm um papel fundamental na motivação e satisfação no trabalho, podendo até ser superior (Chiavenato, 2001; Soares, 2007). As pessoas trabalham por uma variedade de necessidades e interesses, não apenas pelo vencimento. Ainda assim, a literatura concorda que, independentemente do tipo de recompensa, um sistema bem elaborado pode alinhar os esforços individuais com os objetivos da organização, contribuindo para melhorar o desempenho dos colaboradores e a efetividade da empresa. Tanto recompensas monetárias como não monetárias, quando bem aplicadas, podem ser essenciais para motivar e alcançar o sucesso organizacional (Lawler, 1990; Serras, 2014).

2.3.3. Papel da Liderança na Motivação

Para Heller (2000), seguindo Peter Druker, uma boa gestão acontece quando um motivador incentiva as pessoas para que elas se motivem a si próprias. Bilhim (2004b), para explicar a perspetiva motivacional na área de intervenção na gestão, defende que existem vários teóricos que tentam compreender e explicar por que razão determinadas atividades são mais motivadoras do que outras, ou o motivo pelo qual umas satisfazem mais um trabalhador do que outro. Torna-se fundamental para os novos líderes, perante as novas formas de gestão, entenderem e compreenderem o fator que motiva, dado que fará com que se obtenha um melhor resultado.

De acordo com Kotter (1997), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com a sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: a) estabelecer a direção estratégica da empresa; b) comunicar essas metas aos recursos humanos; c) e motivá-los para que essas mesmas metas sejam cumpridas. Dada a realidade do mundo económico e empresarial, assiste-se

à transposição, sobretudo nas duas últimas décadas, dos princípios de liderança, surgindo novas formas de organização e gestão de recursos humanos para a administração Pública, Central, Regional e Local. Surgem diversos estudos sobre a forma de se introduzir inovações de gestão que permitam a introdução de melhoria, em particular na administração pública (Galhanas, 2009). A profunda crise económica e de congelamento de carreiras criou um ambiente de constante reivindicação e desmotivação entre os trabalhadores da função pública, que colocam várias interrogações e vários desafios às lideranças, nomeadamente em questões relacionadas com a motivação dos trabalhadores. Neste âmbito, surgem trabalhos que discutem estas questões no contexto da administração pública e, sobretudo, ao nível das autarquias (Pipa, 2015).

A motivação dos colaboradores é complexa e compreende a junção de uma série de aspetos, entre os quais a) a capacidade de lidar com as limitações e desafios organizacionais; b) a procura pelo respeito das próprias necessidades, competências, princípios e experiências; c) e a identificação com o clima institucional e com as práticas de gestão dos recursos humanos (Levy-Leboyer, 1974; Neves, 2001; Reis, 2020). Os bons líderes evidenciam-se quando estão cientes destes aspetos e procuram implementar práticas que valorizem as capacidades dos colaboradores, respeitem os seus limites e satisfaçam as suas necessidades, comprometendo-se com a transmissão de conhecimento, com a atribuição de autonomia e com o investimento na melhoria construtiva do seu desempenho. Tal trará, também benefícios para a organização, uma vez que fomenta relações de compromisso, confiança e empatia recíprocos promovendo o foco nos objetivos (Goleman, 2000; Odetunde, 2013; Reis, 2020). Motivar os colaboradores significa capacitá-los para se adaptarem à mudança e direcioná-los para o alcance dos resultados desejados, bem como estimula uma cultura organizacional de reconhecimento, equidade e de contínua aprendizagem, e ainda níveis elevados de satisfação, autoestima e de autorrealização (Afonso, 2010; Reis, 2020).

Mais do que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e também eles motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que os seus colaboradores se tornem mais realizados e felizes, contribuindo para uma organização mais saudável em todos os sentidos. A implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas é imprescindível, procurando estimular os talentos para o desempenho das suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde as suas potencialidades são impulsionadas à aplicação e as suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, alcançando em muitos casos um forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional (Guimarães, 2012).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O presente trabalho debruça-se sobre a problemática da influência da liderança na motivação dos trabalhadores. Deste modo, visa-se explorar de que forma a liderança exercida atualmente nalguns departamentos da Câmara Municipal de Elvas e a liderança percebida como ideal pelos respetivos liderados se relaciona com os aspetos motivacionais dos mesmos.

Adotou-se uma metodologia quantitativa com recurso a análise estatística, enquadrada numa tipologia de estudo de caso exploratório. Segundo Yin (2009), existem várias tipologias de estudo de caso, sendo as mais comuns a exploratória, a descritiva e a explicativa. A exploratória baseia-se na descrição do fenómeno investigado dentro do contexto onde se insere; a descritiva implica a investigação de fenómenos pouco utilizados em determinados contextos que têm como objetivo a definição de hipóteses para futuras investigações; a explicativa inicia-se com uma teoria para explicar a causa e efeito das variáveis estudadas e respetivas relações. Conclui-se que o estudo de caso desenvolvido se aproxima, de acordo com as tipologias referidas, do tipo exploratório, uma vez que se pretende, em linhas gerais, descrever, compreender e conhecer a realidade do Município de Elvas para as variáveis estudadas. Assim, o método selecionado é, de acordo com o proposto por Yin (2009), considerado o mais vantajoso para responder ao objetivo da investigação, o qual estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, com contornos que se pretendem clarificar e evidenciar.

3.1. Técnica de Recolha de Dados e Procedimento

Com o intuito de responder aos objetivos definidos, foi construído um questionário estruturado em três partes (Anexo 2). A primeira parte era composta por 9 questões sociodemográficas e relacionadas com a prática profissional. Na segunda parte foi pedido aos participantes para, de 32 comportamentos e características, classificarem os que melhor descreviam um líder atual e um líder eficaz. Na terceira parte os participantes forneceram o seu grau de concordância com 14 aspetos relacionados com a sua motivação no local de trabalho. Na segunda e terceira partes, as respostas foram dadas através de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos (1 – Não concordo; 5 – Concordo totalmente). O questionário foi adaptado do relatório de projeto de mestrado “A Influência da Liderança na Motivação: Um Estudo sobre o Programa de *Trainees* 2008 da Galp Energia” (Ramos, 2009).

Este questionário foi aplicado às lideranças e colaboradores de três departamentos do Município de Elvas, sendo eles o Departamento de Administração Urbanística e Recursos Humanos

(DAURH), o Departamento Financeiro e Desenvolvimento (DFD) e o Departamento de Obras e Serviços Urbanos (DOSU), que representam um total de 100 colaboradores (Anexo 3), embora tenham sido obtidas apenas 70 respostas. O questionário foi facultado através de um *link* para os *e-mails* dos departamentos e foi preenchido individualmente após a receção da autorização por parte do Sr. Presidente da Câmara Municipal de Elvas, Dr. Nuno Mocinha (Anexo 4). Importa ainda referir que a primeira página do questionário informava os participantes sobre o objetivo do estudo e as considerações éticas, como o anonimato e confidencialidade das suas respostas, podendo os mesmos interromper o seu preenchimento a qualquer momento sem que as suas respostas fossem consideradas.

3.2. Técnica de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram analisados com recurso ao programa informático *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 28. Foram realizadas análises descritivas, correlacionais, multivariadas e de comparação de médias, com recurso à criação e recodificação de variáveis.

3.3. Objetivos e Hipóteses de Investigação

O presente trabalho tem como objetivo perceber de que forma o estilo de liderança exercido nos departamentos DAURH, DFD e DOSU do Município de Elvas contribui para os níveis de motivação dos colaboradores. Tem ainda como objetivos específicos: a) demonstrar a relação entre a liderança e a motivação, na teoria, baseada na revisão de literatura; b) em termos práticos, estudar essa relação na autarquia de Elvas nos departamentos anteriormente referidos; c) e comparar os dados obtidos no estudo de campo com a revisão de literatura e obter as respetivas conclusões.

Posto isto, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Identificam-se diferentes estilos de liderança no líder atual;

Hipótese 2: Identificam-se diferentes estilos de liderança no líder eficaz;

Hipótese 3: Os colaboradores percecionam de forma diferente as características do líder atual e do líder eficaz;

Hipótese 4: É possível destacar aspetos motivacionais mais importante nos colaboradores;

Hipótese 5: A liderança atual está positivamente relacionada com a motivação dos colaboradores;

Hipótese 6: A liderança eficaz está positivamente relacionada com a motivação dos colaboradores, apresentando valores mais elevados do que o líder atual.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

Para a prospeção de informação estatística e a concretização deste estudo, em termos de estatística e metodologia da pesquisa quantitativa, houve a necessidade de definir uma amostra de conveniência, interpretada como o conjunto de dados recolhidos e/ou selecionados num universo estatístico, perfazendo uma amostra de 70, num conjunto inicial de 100 trabalhadores dos departamentos da Câmara Municipal de Elvas em estudo. A maioria dos inqueridos era do sexo feminino (60%; Gráfico 1) e apresentava idades superiores a 55 anos (33%; Gráfico 2). Destaca-se ainda que 53% eram casados (Gráfico 3) e 49% tinham concluído o ensino secundário (Gráfico 4). Relativamente ao departamento em que atuavam, foi possível constatar que a maioria pertencia ao DFD (43%), seguindo-se o DOSU (30%) e o DAURH (27%) (Gráfico 5). Quase metade desempenhava funções de assistente técnico (42%; Gráfico 6) e 51% exercia a sua função há mais de 10 anos (Gráfico 7). Cerca de metade dos participantes já trabalhou noutra local (51%; Gráfico 8) e 92% tem contrato por tempo indeterminado (Gráfico 9). Estes dados e respetivos gráficos podem ser consultados em detalhe no Anexo 1.

4.2. Validade de Construto do Questionário para o Líder Atual e Líder Eficaz

O questionário realizado é constituído por um número muito elevado de questões (Anexo 2, Parte II) pelo que, para facilitar a interpretação das informações obtidas sobre a liderança, bem como para analisar a sua relação com a motivação dos colaboradores do Município de Elvas, optou-se por elaborar uma Análise de Componentes Principais (ACP), que permite obter um número mais reduzidos de variáveis não correlacionadas entre si, com o objetivo de identificar os estilos de liderança prevalentes na liderança atual e na liderança idealizada (líder eficaz).

4.2.1. Caracterização do Líder Atual

Inicialmente testaram-se os pressupostos da APC (medidas de adequabilidade de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett), de forma a garantir a qualidade do teste para a amostra em estudo. Os resultados mostraram o cumprimento dos dois pressupostos, registando-se uma medida de adequabilidade de 0,893 e variáveis não correlacionadas ($p \leq 0,001$; Tabela 1).

Tabela 1 – KMO and Bartlett's Test para o líder atual

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,893
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3227,102
	gl	496
	Sig.	<,001

Após a realização da ACP verificou-se que, de acordo com o critério de extração Kaiser para a proporção de variância total explicada para cada componente ($\lambda_s \geq 1$), para o líder atual extraíram-se quatro componentes principais, que explicam 80,37% da variância total das 32 variáveis originais (Tabela 2).

Tabela 2 – Total de variância explicada para o líder atual

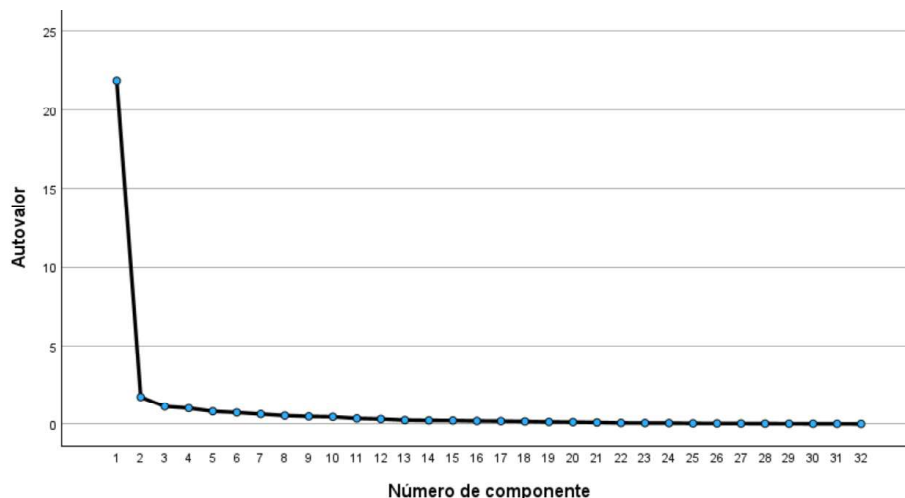
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	21,845	68,265	68,265	21,845	68,265	68,265
2	1,743	5,445	73,710	1,743	5,445	73,710
3	1,119	3,498	77,208	1,119	3,498	77,208
4	1,010	3,157	80,365	1,010	3,157	80,365
5	,807	2,521	82,885			
6	,730	2,282	85,167			
7	,630	1,968	87,135			
8	,534	1,668	88,803			
9	,481	1,502	90,306			
10	,454	1,418	91,724			
11	,354	1,108	92,832			
12	,316	,988	93,819			
13	,248	,775	94,594			
14	,227	,709	95,303			
15	,221	,691	95,994			
16	,192	,601	96,596			
17	,183	,572	97,167			
18	,162	,506	97,673			
19	,133	,416	98,089			
20	,122	,382	98,471			
21	,098	,307	98,779			
22	,068	,214	98,992			
23	,063	,198	99,190			
24	,058	,183	99,373			
25	,041	,130	99,502			
26	,039	,122	99,624			
27	,030	,095	99,719			
28	,025	,078	99,798			
29	,021	,067	99,865			
30	,019	,060	99,925			
31	,014	,045	99,970			
32	,010	,030	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Através da observação da tabela, conclui-se que a primeira componente explica a maior parte da variância dos dados, 68,27%. Há uma queda acentuada a partir da segunda componente,

sendo que esta acrescenta 5,45% à variância total, seguida da terceira com 3,50% e da quarta com 3,16%. A partir desta componente acentua-se o ponto cotovelo, no qual os valores caem drasticamente e explicam apenas pequenas parcelas da variância total (Figura 1).

Figura 1 – Gráfico de escarpa para o líder atual



Os resultados apontam assim para quatro fatores referentes a diferentes estilos de liderança, sendo eles a liderança laissez-faire, a liderança democrática, a liderança democrática/autoritária e a liderança autoritária (Tabela 3).

Tabela 3 – Componentes principais do líder atual

Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Designação dos Fatores
F1	Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	0,87	Liderança laissez-faire
	Deixar que os colaboradores tomem as suas decisões	0,82	
	Envolver os colaboradores na preparação de decisões	0,81	
	Envolver os colaboradores na definição de objetivos	0,75	
	Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	0,72	
	Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	0,68	
	Dar atenção personalizada aos colaboradores	0,66	
	Incentivar o relacionamento interpessoal	0,65	
	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	0,64	

	Tentar fazer o que a maioria deseja	0,63	
F2	Ter uma visão	0,77	Liderança democrática
	Possuir autoconfiança	0,75	
	Delegar responsabilidades aos colaboradores	0,74	
	Dar orientações específicas	0,71	
	Ser um agente de mudança	0,70	
	Definir a estrutura da organização	0,70	
	Ser dominante	0,62	
	Estabelecer as regras da organização	0,62	
	Motivar os colaboradores	0,61	
	Ser uma fonte de inspiração	0,60	
	Definir os objetivos a alcançar	0,58	
	Ser carismático	0,56	
F3	Relacionamento formal com os colaboradores	0,77	Liderança democrática/autoritária
	Resolver conflitos	0,73	
	Encorajar a cooperação	0,65	
	Papel de facilitador e comunicador	0,64	
	Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	0,63	
	Relacionamento de respeito com os colaboradores	0,63	
	Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	0,60	
	Relacionamento de confiança com os colaboradores	0,58	
	Processo de decisão totalmente centralizado	0,53	
F4	Ser controlador e monitorizar	0,90	Liderança autoritária

Após a ACP, foram criadas variáveis para cada fator identificado. Uma vez que o quarto fator apenas inclui um item (“Ser controlador e monitorizar”), o qual apenas acresce 3,16% à variância total, foram considerados para posteriores análises apenas três fatores, sendo os mesmos a liderança laissez-faire (10 itens; $\alpha = 0,97$), a liderança democrática (12 itens; $\alpha = 0,97$) e a liderança democrática/autoritária (9 itens; $\alpha = 0,96$). Estes resultados permitem identificar os estilos de liderança que caracterizam atualmente o Município de Elvas e quais as áreas que podem ser trabalhadas para um desenvolvimento mais equilibrado da mesma.

Como forma de dar resposta à Hipótese 1, foram calculados o valor mínimo, máximo, média e desvio padrão para cada fator que caracteriza a percepção de um líder atual, com base nas respostas dos 70 inquiridos (Tabela 4).

Tabela 4 – Valores médios dos 3 fatores do líder atual

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
F1 - Liderança laissez-faire	70	1,00	4,90	3,1671	1,00891
F2 - Liderança democrática	70	1,00	4,92	3,2690	,97876
F3 - Liderança democrática/autoritária	70	1,00	5,00	3,3429	,97136
N válido (de lista)	70				

Com base nos resultados obtidos, podemos inferir que, embora as respostas dos sujeitos se distribuam de forma quase equitativa pelos três fatores, podem encontrar-se estilos diferentes de liderança. Os colaboradores tendem a ter uma percepção ligeiramente positiva do primeiro fator do estilo de liderança atual, embora a média esteja próxima do valor médio da escala (F1 - Liderança laissez-faire, $M = 3,17$). O segundo fator é avaliado de forma semelhante, com uma ligeira tendência positiva, mas ainda assim sem uma valorização claramente elevada (F2 - Liderança democrática, $M = 3,27$). O terceiro fator apresenta a média mais alta, revelando uma percepção mais favorável relativamente a este estilo de liderança (F3 - Liderança democrática/autoritária, $M = 3,34$). Os desvios padrão variam entre 0,97 e 1,00, o que indica alguma variabilidade nas respostas, ou seja, os inquiridos não foram completamente unânimes nas suas percepções, o que é expectável num grupo heterogéneo.

De uma forma geral, os valores médios indicam uma percepção moderadamente positiva do estilo de liderança atual, sem atingir níveis muito elevados de aprovação. A proximidade entre os três fatores sugere alguma consistência na forma como os diferentes aspetos da liderança estão a ser experienciados. A ligeira superioridade do terceiro fator pode merecer uma análise mais aprofundada, pois poderá indicar que um ponto forte do líder atual é a prática de uma liderança democrática/autoritária. Desta forma, é possível confirmar a Hipótese 1: Identificam-se diferentes estilos de liderança no líder atual.

4.2.2. Caracterização do Líder Eficaz

À semelhança do ponto anterior, inicialmente testaram-se os pressupostos da APC. Os resultados mostraram o cumprimento dos dois pressupostos, registando-se uma medida de adequabilidade de 0,905 e variáveis não correlacionadas ($p \leq 0,001$; Tabela 5).

Tabela 5 – KMO and Bartlett's Test para o líder eficaz

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,905
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2849,485
	gl	496
	Sig.	<,001

Após a realização da ACP verificou-se que, de acordo com o critério de extração Kaiser para a proporção de variância total explicada para cada componente ($\lambda_s \geq 1$), para o líder eficaz extraíram-se quatro componentes principais, que explicam 78,08% da variância total das 32 variáveis originais (Tabela 6).

Tabela 6 – Total de variância explicada para o líder eficaz

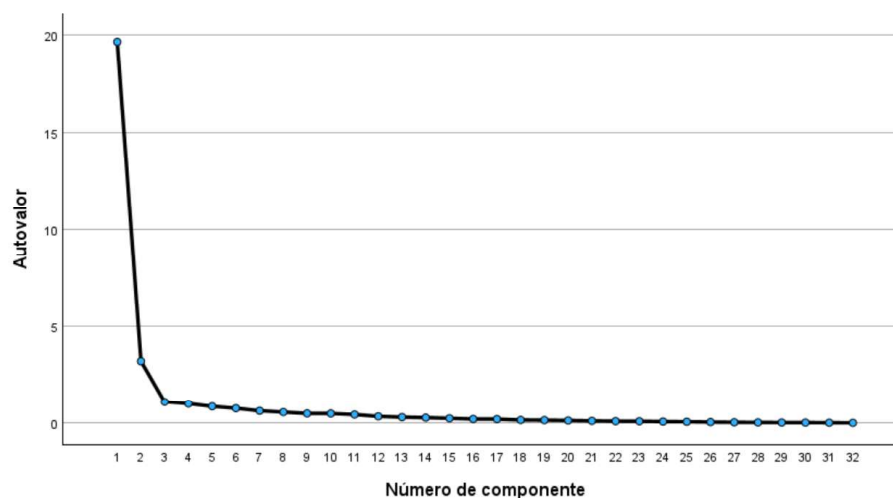
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	19,668	61,461	61,461	19,668	61,461	61,461
2	3,203	10,011	71,472	3,203	10,011	71,472
3	1,105	3,452	74,924	1,105	3,452	74,924
4	1,009	3,152	78,076	1,009	3,152	78,076
5	,865	2,704	80,780			
6	,767	2,396	83,176			
7	,635	1,985	85,160			
8	,567	1,773	86,933			
9	,498	1,555	88,488			
10	,494	1,545	90,033			
11	,441	1,378	91,411			
12	,348	1,087	92,498			
13	,307	,960	93,458			
14	,282	,881	94,339			
15	,248	,774	95,113			
16	,212	,663	95,776			
17	,207	,646	96,423			
18	,161	,503	96,926			
19	,154	,482	97,408			
20	,136	,425	97,833			
21	,116	,363	98,196			
22	,101	,316	98,512			
23	,097	,303	98,815			
24	,080	,251	99,066			
25	,071	,222	99,200			
26	,054	,169	99,457			
27	,043	,134	99,591			
28	,036	,112	99,703			
29	,030	,095	99,798			
30	,028	,088	99,886			
31	,021	,067	99,953			
32	,015	,047	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Através da observação da tabela, conclui-se que a primeira componente explica a maior parte da variância dos dados, 61,46%. Há uma queda acentuada a partir da segunda componente,

sendo que esta acrescenta 10,01% à variância total, seguida da terceira com 3,45% e da quarta com 3,15%. A partir desta componente acentua-se o ponto cotovelo, no qual os valores caem drasticamente e explicam apenas pequenas parcelas da variância total (Figura 2).

Figura 2 – Gráfico de escarpa para o líder eficaz



Os resultados apontam assim para quatro estilos diferentes de liderança (Tabela 7). No entanto, através da interpretação dos pesos das variáveis, apenas se extraem como relevantes dois componentes principais. Ainda, a variável “Relacionamento formal com os colaboradores” não apresentou peso para com nenhuma das componentes. Tal pode eventualmente dever-se aos reduzidos valores de variância acrescida dos terceiro e quarto componentes, face aos dois primeiros. Foram, assim, identificados apenas dois fatores relativos aos estilos de liderança, sendo eles a liderança laissez-faire/democrática e a liderança democrática/autoritária.

Tabela 7 – Componentes principais do líder eficaz

Componentes Principais	Variáveis Estratégicas	Peso	Designação dos Fatores
F1	Dar orientações específicas	0,91	Liderança laissez-faire/ democrática
	Definir os objetivos a alcançar	0,90	
	Dar atenção personalizada aos colaboradores	0,89	
	Motivar os colaboradores	0,88	
	Estabelecer as regras da organização	0,87	
	Ser dominante	0,87	
	Ser um agente de mudança	0,87	

	Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	0,86	
	Resolver conflitos	0,85	
	Encorajar a cooperação	0,85	
	Delegar responsabilidades aos colaboradores	0,85	
	Envolver os colaboradores na definição de objetivos	0,84	
	Definir a estrutura da organização	0,82	
	Relacionamento de respeito com os colaboradores	0,79	
	Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	0,78	
	Tentar fazer o que a maioria deseja	0,78	
	Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	0,78	
	Processo de decisão totalmente centralizado	0,77	
	Ser carismático	0,75	
	Ser uma fonte de inspiração	0,75	
	Deixar que os colaboradores tomem as suas decisões	0,73	
	Possuir autoconfiança	0,72	
	Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	0,71	
	Envolver os colaboradores na preparação de decisões	0,67	
	Papel de facilitador e comunicador	0,63	
F2	Ser controlador e monitorizar	0,81	Liderança democrática/autoritária
	Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	0,77	
	Incentivar o relacionamento interpessoal	0,76	
	Relacionamento de confiança com os colaboradores	0,75	
	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	0,74	
	Ter uma visão	0,73	

Assim, após a ACP foram criadas variáveis para os dois fatores identificados, sendo os mesmos a liderança laissez-faire/democrática (25 itens; $\alpha = 0,99$) e a liderança democrática/autoritária (6 itens; $\alpha = 0,89$).

Como forma de dar resposta à Hipótese 2, foram calculados o valor mínimo, máximo, média e desvio padrão para cada fator que caracteriza a perceção de um líder eficaz, com base nas respostas de 70 inquiridos (Tabela 8).

Tabela 8 – Valores médios dos 2 fatores do líder eficaz

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
F1 - Liderança laissez-faire/democrática	70	1,92	5,00	4,2286	,75359
F2 - Liderança democrática/autoritária	70	1,00	5,00	3,5048	,93336
N válido (de lista)	70				

Com base nestes resultados, podemos observar que as respostas dos sujeitos se distribuíram de forma mais distinta pelos dois fatores. Significa isto que, de acordo com a perceção dos inquiridos, podem encontrar-se estilos diferentes de liderança. O primeiro fator apresenta uma média bastante elevada, revelando uma valorização clara deste aspeto num líder eficaz, ou seja, os inquiridos atribuem uma importância significativa a este fator como característica desejável de liderança (F1 - Liderança laissez-faire/democrática, $M = 4,23$). Embora a média seja mais baixa do que no fator anterior, o segundo fator continua a revelar uma perceção positiva. Verifica-se uma valorização moderada a alta deste segundo fator, ainda que com maior variabilidade nas respostas (F2 - Liderança democrática/autoritária, $M = 3,50$). Os desvios padrão indicam menor dispersão no fator mais valorizado, F1 - Liderança laissez-faire/democrática ($DP = 0,75$), ou seja, há maior consenso entre os inquiridos sobre a importância deste aspeto num líder eficaz. No caso do F2 - Liderança democrática/autoritária, a dispersão é ligeiramente superior, sugerindo opiniões mais diversificadas ($DP = 0,93$).

Estes resultados evidenciam que os inquiridos têm uma imagem clara e relativamente consensual sobre o que consideram ser um líder eficaz, sobretudo no que diz respeito ao primeiro fator, que apresenta uma média bastante elevada. Isso sugere que o estilo de liderança laissez-faire/democrática poderá constituir uma referência ou expectativa idealizada para a liderança dentro da organização. A comparação com os dados da Tabela 4 (líder atual) poderá revelar lacunas entre a liderança percebida atualmente e a liderança considerada ideal, o que pode ser útil para intervenções de desenvolvimento organizacional ou formação de líderes.

Assim, considerando as respostas dos sujeitos é possível confirmar a Hipótese 2: Identificam-se diferentes estilos de liderança no líder eficaz.

4.3. Diferenças nas Características do Líder Atual e Líder Eficaz

Foi de seguida realizado um teste *T-Student* para amostras emparelhadas, por forma a comparar a perceção geral dos colaboradores em relação ao líder atual e ao líder eficaz (independentemente dos estilos de liderança identificados), comparando ainda a sua perceção em

relação a cada característica e comportamento de liderança. A significância estatística foi analisada de acordo com *p-value*. Se $p \leq 0,05$ a correlação é estatisticamente significativa, se $p > 0,05$ a correlação não é significativa, ou seja, pode ser atribuída ao acaso.

Testaram-se inicialmente as diferenças para as variáveis totais do líder atual (32 itens/características; $\alpha = 0,98$) e líder eficaz (32 itens/características; $\alpha = 0,97$), mostrando os resultados diferenças estatisticamente significativas ($t [69] = -6,23$, $p \leq 0,001$), com valores médios superiores para o líder eficaz, conforme observado na Tabela 9.

Tabela 9 – Comparação entre a percepção do líder atual e do líder eficaz

		Média	N	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Par 1	LID_ATUAL	3,25	70	,920	,110
	LID_EFICAZ	4,0848	70	,68565	,08195

Por forma a identificar em detalhe a percepção dos colaboradores sobre cada uma das características de liderança do líder atual e líder eficaz, foi realizada um segundo teste *T-Student* para amostras emparelhadas para cada uma das 32 características. Os resultados mostram que, em linha com o anterior, a percepção sobre as características do líder atual e do líder eficaz diferenciam significativamente, tendo o líder eficaz valores médios superiores ($p < 0,005$). Importa referir que sublinhadas a verde estão as características que apresentam um nível elevado de significância ($p < 0,001$), a laranja a característica que tem um nível moderado/alto de significância ($p < 0,010$; “Ser controlador e monitorizar”) e a azul a característica que tem um nível moderado/baixo de significância ($p < 0,050$; “Incentivar o relacionamento interpessoal”) (Tabela 10).

Tabela 10 – Diferença de médias entre as características do líder atual e do líder eficaz

		Líder atual		Líder eficaz		N = 70, df = 69	
Par	Itens/características	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	t-teste	p-value
1	Possuir autoconfiança	3,54	1,07	4,37	0,8	-5,44	$\leq 0,001$
2	Ter uma visão	3,4	1,12	3,09	1,13	1,51	0,135
3	Ser um agente de mudança	3,27	1,14	4,26	0,85	-5,81	$\leq 0,001$
4	Ser dominante	3,06	1,14	4,27	0,87	-7,14	$\leq 0,001$
5	Delegar responsabilidades aos colaboradores	3,33	1,16	4,14	0,87	-4,71	$\leq 0,001$
6	Ser controlador e monitorizar	2,87	1,12	3,47	1,21	-2,91	0,005
7	Definir a estrutura da organização	3,24	1,11	4,14	0,86	-5,17	$\leq 0,001$

8	Estabelecer as regras da organização	3,26	1,11	4,27	0,76	-6,31	≤ 0,001
9	Ser uma fonte de inspiração	3,09	1,15	4,17	0,87	-6,17	≤ 0,001
10	Motivar os colaboradores	3,11	1,19	4,23	0,89	-6,39	≤ 0,001
11	Dar orientações específicas	3,37	1,07	4,33	0,88	-6,00	≤ 0,001
12	Definir os objetivos a alcançar	3,39	1,17	4,3	0,89	-5,42	≤ 0,001
13	Dar atenção personalizada aos colaboradores	3,33	1,22	4,33	0,91	-5,64	≤ 0,001
14	Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores	3,43	1,2	4,17	0,93	-4,34	≤ 0,001
15	Tentar fazer o que a maioria deseja	3,17	1,1	4,26	0,9	-6,68	≤ 0,001
16	Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas	3,4	1,15	3,61	1,13	-1,07	0,288
17	Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão	3,14	1,17	4,19	0,84	-6,88	≤ 0,001
18	Deixar que os colaboradores tomem as suas decisões	3,06	0,99	4,00	0,95	-5,89	≤ 0,001
19	Incentivar o relacionamento interpessoal	3,17	1,18	3,64	1,02	-2,42	0,018
20	Processo de decisão totalmente centralizado	3,07	0,98	4,21	0,92	-7,06	≤ 0,001
21	Relacionamento de confiança com os colaboradores	3,34	1,11	3,53	1,24	-0,91	0,365
22	Relacionamento de respeito com os colaboradores	3,53	1,18	4,2	0,84	-4,13	≤ 0,001
23	Envolver os colaboradores na definição de objetivos	3,17	1,15	4,43	0,79	-7,68	≤ 0,001
24	Envolver os colaboradores na preparação de decisões	3,06	1,09	4,14	0,86	-7,02	≤ 0,001
25	Papel de facilitador e comunicador	3,39	1,13	4,01	0,96	-3,47	≤ 0,001
26	Resolver conflitos	3,30	1,17	4,31	0,83	-6,07	≤ 0,001
27	Encorajar a cooperação	3,31	1,14	4,29	0,92	-5,88	≤ 0,001
28	Ser carismático	3,17	1,15	4,17	0,93	-6,57	≤ 0,001
29	Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos	3,51	1,11	4,27	0,82	-5,04	≤ 0,001
30	Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores	3,20	1,16	4,24	1,03	-6,02	≤ 0,001
31	Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores	2,97	1,15	3,69	1,2	-3,51	≤ 0,001
32	Relacionamento formal com os colaboradores	3,2	1,03	3,97	1,15	-5,52	≤ 0,001

Como a diferença de médias entre o líder atual e o líder eficaz assume um sentido negativo (valores de t-teste negativos), o líder atual é visto como não sendo tão eficaz. Por outras palavras, à exceção de três itens, que não apresentaram diferenças estatisticamente significativas (“Ter uma visão”, “Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas” e “Relacionamento de confiança com os colaboradores”; $p > 0,005$), os colaboradores consideram que as restantes 29 características descrevem significativamente melhor uma liderança eficaz, em comparação com a sua liderança atual, confirmando-se a Hipótese 3: Os colaboradores percebem de forma diferente as características do líder atual e do líder eficaz.

Detalhadamente, observam-se maiores diferenças (considerando valores de diferença entre médias $\geq$ a 1 ponto) entre o líder atual e o líder eficaz, respetivamente, nas seguintes características:

- “Envolver os colaboradores na definição de objetivos” ($M = 3,17$ e $M = 4,43$, $\neq 1,26$);
- “Ser dominante” ($M = 3,06$ e $M = 4,27$, $\neq 1,21$);
- “Processo de decisão totalmente centralizado” ($M = 3,07$ e $M = 4,21$, $\neq 1,14$);
- “Motivar os colaboradores” ($M = 3,11$ e $M = 4,23$, $\neq 1,12$);
- “Tentar fazer o que a maioria deseja” ($M = 3,17$ e $M = 4,26$, $\neq 1,09$);
- “Ser uma fonte de inspiração” ($M = 3,09$ e $M = 4,17$, $\neq 1,08$);
- “Envolver os colaboradores na preparação de decisões” ($M = 3,06$ e $M = 4,14$, $\neq 1,08$);
- “Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão” ($M = 3,14$ e $M = 4,19$, $\neq 1,05$);
- “Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores” ($M = 3,20$ e $M = 4,24$, $\neq 1,04$);
- “Estabelecer as regras da organização” ($M = 3,26$ e $M = 4,27$, $\neq 1,01$);
- “Resolver conflitos” ($M = 3,30$ e $M = 4,31$, $\neq 1,01$);
- “Dar atenção personalizada aos colaboradores” ($M = 3,33$ e $M = 4,33$, $\neq 1$);
- “Ser carismático” ($M = 3,17$ e $M = 4,17$, $\neq 1$).

Estes valores indicam que a liderança atual pode estar a ser percebida como menos motivadora e inspiradora, com menor proximidade, confiança e envolvimento dos colaboradores nas ações organizacionais e com menor assertividade na tomada de decisão, do que aquilo que seria a liderança desejada. Posto isto, há uma clara perceção de que o líder atual não atende completamente às expectativas de um líder eficaz, permitindo identificar os pontos nos quais intervir para a melhoria da liderança.

4.4. Caracterização da Motivação dos Colaboradores

Por forma a melhor perceber o grau de motivação dos colaboradores e os aspetos que mais contribuem para a sua motivação geral, fez-se uma análise descritiva da variável total da motivação

(14 itens; $\alpha = 0,88$) e especificamente para cada aspeto que a compõe (Tabela 11). Uma vez que o número de itens é relativamente pequeno, não se realizou uma ACP e fez-me uma interpretação dos dados meramente descritiva, embora com valor observável.

Deste modo, os resultados mostram que os colaboradores se sentem bastante motivados relativamente ao seu trabalho ($M = 4,34$, $DP = 0,54$), sendo possível identificar seis aspetos que melhor contribuem para a sua motivação, sublinhados ordenadamente a verde na Tabela 11 (foram consideradas as médias cujo valor arredonda para o valor máximo da escala de *Likert*: 5 – Concordo totalmente).

Tabela 11 – Valores médios dos aspetos motivacionais

Motivação e aspetos motivacionais	M	DP
Motivação total	4,34	0,54
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	4,64	0,615
É importante para si ter boas condições de trabalho	4,61	0,644
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho	4,61	0,621
É importante para si ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho	4,6	0,668
É importante para si ter um trabalho interessante	4,51	0,794
Aprecia o sentimento de estar envolvido	4,51	0,654
É essencial para si ter um trabalho seguro	4,47	0,756
Valoriza uma disciplina adequada	4,4	0,73
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas pessoais	4,36	0,781
É importante para si ter maior responsabilidade no trabalho	4,27	0,833
É importante para si ter um bom relacionamento com os seus superiores	4,07	1,243
O seu líder tem um papel importante para a sua motivação	4,01	1,042
Sente-se motivado relativamente ao seu trabalho	3,84	1,099
Valoriza um trabalho de prestígio e status	3,79	1,203

Assim, é possível concluir que um ambiente de confiança e respeito, boas condições de trabalho, o reconhecimento e relações de significado com os colegas, bem como o interesse e envolvimento no trabalho, foram os aspetos considerados como mais relevantes pelos colaboradores para caracterizar a sua motivação geral com o trabalho. Podemos confirmar a Hipótese 4: É possível destacar aspetos motivacionais mais importante nos colaboradores,

afirmando que é de extrema importância a liderança estar ciente dos aspetos que potenciam a motivação dos colaboradores, por forma a adaptar a sua estratégia de gestão.

4.5. Correlação entre Líder Atual e Líder Eficaz e a Motivação dos Colaboradores

Por forma a melhor compreender a relação existente entre a perceção de líder atual e líder eficaz e respetivos fatores e a motivação dos colaboradores, foi realizada uma análise correlacional, utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson*. Este coeficiente (r) varia entre -1 e 1, sendo que os valores próximos de 0 indicam fraca ou inexistente correlação e os valores próximos de 1 ou -1 indicam uma forte relação, positiva ou negativa, respetivamente. Especificamente, as correlações foram classificadas segundo os critérios de Marôco (2011), os quais definem correlações fracas se $r \leq 0,25$; moderadas se $r \geq 0,26$ e $r \leq 0,5$; fortes se $r \geq 0,51$ e $r \leq 0,75$; e muito fortes se $r \geq 0,76$. A significância estatística foi analisada de acordo com *p-value*. Se $p \leq 0,05$ a correlação é estatisticamente significativa, se $p > 0,05$ a correlação não é significativa, ou seja, pode ser atribuída ao acaso.

De acordo com os resultados obtidos e apresentados na Tabela 12, a variável total do líder atual apresenta uma correlação muito fraca e não significativa, sendo que a perceção do líder atual não se relaciona significativamente com a motivação ($r = 0,09$, $p = 0,459$). Considerando os fatores do líder atual, o F1 - Liderança laissez-faire apresenta uma correlação fraca e não significativa ($r = 0,14$, $p = 0,260$), o F2 - Liderança democrática mostra praticamente nenhuma correlação ($r = 0,05$, $p = 0,672$) e o F3 - Democrática/autoritária mostra uma correlação fraca e não significativa ($r = 0,08$, $p = 0,524$). Assim, nenhum dos fatores do líder atual está significativamente relacionado com a motivação. Isto pode indicar uma dissociação entre a liderança percebida atualmente e os resultados desejados, não se confirmando a Hipótese 5: A liderança atual está positivamente relacionada com a motivação dos colaboradores.

Por outro lado, a variável total do líder eficaz apresenta uma correlação forte e significativa com a motivação, ou seja, quanto mais os inquiridos valorizam características de um líder eficaz, mais fortemente isso se relaciona com a sua motivação ($r = 0,60$, $p \leq 0,001$). Relativamente aos fatores do líder eficaz, o F1 - Laissez-faire/democrática mostra uma correlação forte e significativa com a motivação ($r = 0,58$, $p \leq 0,001$) e o F2 - Democrática/autoritária uma correlação moderada e significativa com a motivação ($r = 0,38$, $p \leq 0,001$). Ou seja, a perceção do que constitui um líder eficaz está fortemente associada aos resultados desejáveis. Os inquiridos parecem ter uma visão clara de eficácia que se traduz num impacto positivo, confirmando-se a Hipótese 6: A liderança eficaz está positivamente relacionada com a motivação dos colaboradores, apresentando valores mais elevados do que o líder atual.

Tabela 12 – Correlação entre a liderança e respetivos fatores e a motivação

Variáveis	Coefficiente	<i>p-value</i>
Líder atual	$r = 0,09$	0,459
F1 – Liderança laissez-faire	$r = 0,14$	0,260
F2 – Liderança democrática	$r = 0,05$	0,672
F3 – Liderança democrática/autoritária	$r = 0,08$	0,524
Líder eficaz	$r = 0,60$	$\leq 0,001$
F1 – Liderança laissez-faire/democrática	$r = 0,58$	$\leq 0,001$
F2 – Liderança democrática/autoritária	$r = 0,38$	$\leq 0,001$

Com isto, é possível concluir que o estilo de liderança atual não está a influenciar significativamente a motivação e que, por outro lado, as características associadas a um líder eficaz estão fortemente correlacionadas com os aspetos motivacionais dos colaboradores. Isto sugere uma lacuna entre a liderança existente e a liderança desejada, que pode ser estratégica para o desenvolvimento da motivação dos colaboradores.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

Durante décadas, as fronteiras do sul da Europa foram frequentemente territórios marginais e de baixa densidade, com importantes défices de desenvolvimento socioeconómico e desemprego, que decorrem dos limitados investimentos públicos e privados, quer produtivos, quer em equipamentos e infraestruturas. Neste contexto, os setores dominantes de empregabilidade em Elvas foram o exército, a saúde, a educação e o município. A eficiência urbana ao nível funcional (serviços e equipamentos) depende, entre outros, da prestação de serviços de qualidade da autarquia aos seus habitantes. A autarquia de Elvas, como em muitos concelhos do interior, tende a contribuir para a retenção e criação de emprego público, e gerar novas formas de governança mais eficientes. Estabelece ainda relações com outras instituições públicas e privadas, da sociedade civil ou organizações não-governamentais.

As últimas décadas trouxeram-nos serviços e recursos humanos cada vez mais eficientes. De salientar o papel fundamental das estruturas de liderança na gestão e otimização destes recursos na autarquia estudada, como podemos observar ao longo deste estudo. Embora exista uma multiplicidade de estudos centrados na valorização dos recursos humanos em instituições públicas ou privadas, este introduz como inovação principal a sua aplicação a um nível mais local, nomeadamente numa autarquia, como é a Câmara Municipal de Elvas. Para tal, desenvolveu-se uma metodologia que permitiu avaliar a otimização e aproximação dos recursos humanos e serviços e os desempenhos das respetivas lideranças, com recurso a um questionário para avaliar o grau de conhecimento que os funcionários têm dos seus líderes e a eficiência destes na resposta aos grandes desafios deste território de fronteira. Enquanto trabalhadora na autarquia de Elvas, e preocupada com os processos de melhoria laborais em instituições públicas, decidi centralizar este trabalho de mestrado nas questões de liderança e a sua relação na melhoria nos processos laborais e motivacionais.

Assim sendo, e depois do desenvolvimento de uma profunda abordagem teórica, o presente trabalho visou analisar a relação entre a perceção de liderança dos colaboradores relativamente à vivência atual e ao que consideram ideal e eficaz. Considerou-se também a relação entre as características e comportamentos de liderança percebidos e a motivação dos colaboradores. Os objetivos do trabalho foram atingidos, bem como as hipóteses estipuladas, à exceção de uma (Hipótese 5).

Em primeiro lugar identificaram-se diferentes estilos de liderança atual e de liderança eficaz (Hipótese 1 e 2). Destacaram-se na liderança atual os estilos laissez-faire, democrático e democrático/autoritário, estilos bastante distintos que oscilam entre uma liderança menos

envolvida, uma liderança mais organizada e presente e uma liderança mais formal e centralizada (Silva, 2014; Sousa & Espírito Santo, 2010). Ainda assim, observaram-se valores ligeiramente superiores para a liderança democrática/autoritária, o que poderá indicar que este é um estilo particularmente exercido pelos líderes atuais do Município de Elvas. Na liderança idealizada destacaram-se os estilos *laissez-faire*/democrático e democrático/autoritário, com valores mais elevados no primeiro estilo. Assim, constata-se que os colaboradores têm uma clara perceção, e relativamente consensual, sobre o que consideram ser um líder eficaz, sugerindo que o estilo de liderança *laissez-faire*/democrática poderá representar-se como uma referência, trazendo vantagens ao ser adotado pelos líderes da autarquia. Estes resultados evidenciam claras lacunas entre a avaliação da liderança atual e a liderança vista como ideal, o que deve ser considerado para o desenho de estratégias de desenvolvimento organizacional e para o planeamento de formação para líderes. Ainda relativamente à liderança idealizada, importa refletir sobre o facto de o aspeto democrático ser um denominador comum dos dois estilos identificados, (*laissez-faire*/democrático e democrático/autoritário). De facto, de acordo com as várias características de liderança estudadas, existe uma maior presença e distribuição daquelas associadas a um líder democrático, as quais envolvem a promoção da autonomia dos colaboradores, de relacionamentos de respeito e confiança, o interesse pelos aspetos motivacionais dos mesmos, entre outros. Nesta linha, a literatura destaca o estilo democrático como, ao promover a criatividade, a tomada de decisão e as relações significativas no local de trabalho, aquele com maior impacto na motivação dos colaboradores e consequente produtividade (Silva, 2014).

Em linha com os resultados anteriores, verificou-se também que a perceção geral, e de cada característica de liderança avaliada, sobre o líder atual e líder eficaz diferiu significativamente, apresentando a liderança idealizada valores superiores (Hipótese 3). Tal reflete uma elevada expectativa face aos líderes eficazes e inferior reconhecimento das características avaliadas para a liderança atual. Este resultado é intuitivamente compreensível, na medida em que a natureza humana é, por defeito, insatisfeita, pelo que tende a considerar que existe sempre margem de evolução (nomeadamente no paradoxo realidade - idealização). Ainda assim, foram reconhecidas algumas características sobre as quais a liderança atual pode melhorar, como desenvolver relações de maior proximidade e confiança com os colaboradores, envolvê-los na dinâmica organizacional, aumentar a assertividade na tomada de decisão, cativar e inspirar os colaboradores e atender aos aspetos relacionados com a sua motivação. Segundo a teoria de Kotter (1997), o líder tem como responsabilidade estabelecer a direção estratégica da empresa, com visão e assertividade, mas essencialmente comunicá-la às pessoas que lidera, estabelecendo para tal uma relação ativa.

De facto, é interessante analisar que alguns dos aspetos identificados pelos colaboradores como contribuidores para a sua motivação foram nomeadamente ligados a um ambiente de trabalho com confiança e respeito, com boas relações e condições de trabalho e com o reconhecimento e possibilidade de maior envolvimento na atividade da organização (Hipótese 4). Assim, ao serem considerados, em conjunto, as características de liderança a melhorar e os aspetos motivacionais considerados como importantes para a motivação dos colaboradores, é possível desenhar uma estratégia com impacto significativo na qualidade emocional das equipas e nos resultados organizacionais (Silva, 2014).

Esta constatação é ainda fundamentada pela correlação positiva que se verificou entre a liderança eficaz e a motivação (Hipótese 6). Ou seja, quanto mais o líder eficaz refletiu as afirmações do questionário (lista de características e comportamentos de liderança), maior foi o sentimento de motivação dos colaboradores. Este resultado reitera a efetividade da liderança idealizada, que contempla as características da uma liderança eficaz, convergindo com a teoria de Kotter (1997) de que os líderes agem essencialmente para, entre outras coisas, motivar os recursos humanos para que alcancem metas organizacionais com maior sucesso. Foi também interessante observar que, em linha com os resultados expostos anteriormente, o estilo de liderança eficaz com maior contributo na motivação foi o *laissez-faire*/democrático, face ao estilo democrático/autoritário, o que nos leva a assumir que este seria o estilo considerado como ideal pelos colaboradores a ser empregue no Município de Elvas. Uma vez que, de acordo com Bilhim (2009), a motivação é um fator de energia que dirige e mantém o foco nos seus objetivos, os resultados encontrados são um bom indicador de como trabalhar a moral dos colaboradores envolvidos.

Em linhas gerais, este estudo converge com a teoria que postula que um bom exercício de liderança é promotor da motivação e satisfação dos colaboradores (Bilhim, 2004b). Torna-se, assim, fundamental para os novos líderes o desenvolvimento de novas formas de gestão que contemplem o reconhecimento dos pontos fortes e áreas de melhoria na liderança e dos aspetos motivacionais dos seus colaboradores. Tal permitirá à autarquia de Elvas identificar tendências e aplicar planos de ação que, no seu conjunto, contribuam para graus mais elevados de motivação, para a existência de um ambiente de trabalho mais significativo e com consequente impacto na prestação de serviços desta instituição, que desempenha um papel fundamental em vários setores da cidade de Elvas.

5.1. Limitações e Propostas para Estudos Futuros

Embora o presente estudo tenha permitido obter informações reveladoras, foram encontradas algumas limitações. A dimensão da amostra foi relativamente reduzida para poder generalizar os resultados a todo o Município de Elvas. Neste caso, teria sido interessante integrar

os demais departamentos e fazer uma análise geral dos dados da autarquia. Ainda, as informações fornecidas pelos colaboradores podem ter sido alvo de desejabilidade social, uma vez que é um meio onde as pessoas se conhecem, influenciando as suas respostas ao questionário.

Em alternativa à construção do próprio questionário, cujo objetivo foi adaptá-lo ao universo que estava a ser estudado, podiam também ter sido consideradas escalas validadas sobre a liderança e a motivação, permitindo avaliar mais características de liderança e aspetos motivacionais, consensualmente estudados na literatura. Considerando a aplicação destas escalas, estudos futuros poderiam pensar na realização de uma análise estatística mais profunda que estabelecesse relações de causalidade, avaliando, assim, o impacto efetivo da liderança atual e idealizada na motivação (e.g., regressão linear). Por fim, poder-se-iam incluir outras variáveis, como a satisfação, o clima organizacional, as recompensas, entre outras, por forma a aprofundar o conhecimento sobre a realidade do Município de Elvas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. Doi:10.1037/h0040968

Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Escolar.

Akinbobola, O. I. (2011). Conflict in Human Capital Relationships: the Impact of Job Satisfaction on Job Involvement in a Workplace. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(2), 92–95. Doi:10.7763/IJSSH.2011.V1.16

Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. Doi: 10.22161/ijebm.5.2.3

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. California: Mind Garden.

Barroso, M. G. (1988). A Autoridade, suas relações com a força, o poder e a liderança. *Revista Ciência Política*, 31(3), 3-16. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rcp/article/view/60056/58377>

Bennis, W. (1996). *A formação do líder* (M. Levy, Trad.). São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (2008). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional*. Atlas.

Bilhim, J. (2004a). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).

Bilhim, J. (2004b). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

Blanchard, K. (2010). *Um Nível Superior de Liderança*. (3ª ed.). Lisboa: Actual Editora.

Blanchard, K. (2019). *Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman

Botelho, J. C. & Krom, V. (2010). Os Estilos de Liderança nas Organizações. In *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*. Disponível em: https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf

Bromley, P. & Meyer, J. W. (2014). "They are all Organizations": The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration & Society*, 49(7), 1-28. Doi: 10.1177/0095399714548268

Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC*, (6). Disponível em: <https://roberiosoares.com/wp-content/uploads/2010/02/motivacao-humana.pdf>

Cabanas, S. A. S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Carvalho, A. & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Porto: VidaEconómica. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=QcY3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

Carvalho, J. F., Martins, É. P. T., Lúcio, L. & Papandréa, P. J. (2013). Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações. *Educação em Foco*, 7, 23-31. Disponível em: https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf

Chiavenato, I. (2001). *Teoria geral da Administração*. Editora Campus.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.). Elsevier.

Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. (1ª ed.). Nova Iorque: HarperCollins Publishers Inc.

Costa, P. A. C. C. F. (2018). *Os estilos de liderança da gestão ao topo nas câmaras municipais e os fatores motivacionais: a percepção dos colaboradores*. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Viseu.

Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de Liderança: Aplicação a 360º do Modelo de Bass e Avolio a uma Empresa do Setor Industrial*. (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Dallabona, L. F., Boaventura, T. E. & Koprowski, S. (2024). Relação entre os Estilos de Liderança e o Bem-Estar no Trabalho. *Cientific@ Multidisciplinary Journal*, 11(1), 1-15. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/590926036.pdf>

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

Dolan, S. L. & Garcia, S. (2006). *Gestão por Valores*. Brasil: QualityMark.

Fernandes, V. (2017). *O Papel da Liderança na Motivação, Satisfação e Desenvolvimento dos Trabalhadores: Estudo comparativo entre a Realidade Angolana e Portuguesa*. Chiado.

Fernandes, M. E. R. & Neto, A. M. C. (2005). Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 48-59. doi: 10.1590/S0034-75902005000500004.

Ferreira, A. C. (2012). *Sociedade da Austeridade e direito do trabalho de execução*. Porto: Vida Económica.

Freitas, N. G. & Rodrigues, M. G. (2009). Uma Reflexão sobre Liderança e Motivação sob enfoque organizacional. In *VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*. Doi: 10.13140/RG.2.1.3528.2007

Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Tese de Mestrado não publicada em Ciências Empresariais. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa.

Gama, B. P., Sueth, K. C. P. & Bastos, C. M. A. M. (2020). Líderes Autoritários: Consequências de seu comportamento sobre rendimento dos colaboradores da empresa. *Múltiplos Acessos*, 4(2), 28-38. Disponível em: <http://multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/119/91>

Garraty, J. A. (1957). The Nature of Biography. *The Centennial Review of Arts & Science*, 1(2), 123-141. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/45133792>

Glyn, A., Hughes, A., Lipietz, A. & Singh, A. (1988). *The Rise and Fall of the Golden Age*. Faculty of Economics, University of Cambridge, Cambridge Working Papers in Economics. Doi: 10.2307/j.ctv1qv2dk.9

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva*. São Paulo: Editora Évora

Heller, R. (2000). *Peter Drucker*. Porto: Livraria Civilização Editora.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.

Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research*, 5(11), 1233-1239. Doi: 10.21275/ART20163105

Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=0JKIDJJeatwC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Kotter, J. P. (1997). Leading change: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, 25(1), 18-23. Doi: 10.1108/eb054576

- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002. Doi: 10.33258/birci.v3i2.928
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70(6), 596–610. <https://doi.org/10.1037/h0026848>
- Levy-Leboyer, C. (1974). *Sychologie des organisations*. Presses Universitaires de France.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. Doi:10.1037/mot0000116
- Maçães, M. (2020). *El papel de la comunicación, el liderazgo y el compromiso de los empleados en el cambio organizacional*. Tese de Doutoramento não publicada em Comunicação. Vigo: Universidade de Vigo.
- Maisyura, M., Aisyah, T. & Ilham, R. N. (2022). Transformational Leadership In Organizational Transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 478-488. Disponível em: <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/719>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*.
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mateus, A. (2019). *Development and Globalization Theory*. (Working papers; n.º 1). CIEP-Centro de Investigação do Instituto Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R. & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. doi: 10.3390/jrfm16020070
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton.
- McGregor, D. (1973). *Motivação e liderança*. Brasiliense.
- Nascimento, A. R., Nozé, B. P., Teixeira, C. R. B. & Calsani, J. R. S. (2020). A Importância do Líder nas Organizações. *SITEFA Simpósio de Tecnologia Fatec*, 3(1), 235-245. doi: 10.33635/sitefa.v3i1.110
- Neves, J. G. (2001). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Editora RH.

Neves, P. A. P. (2002). *Liderança e a mudança da natureza da performance. A Influência do líder na performance das pessoas: Uma estratégia para alcançar resultados excelentes*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

Odetunde, J. O. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships, and leader's sex on organizational conflict management behavior. *Gender & Behavior*, 11(1).

Oliveira, R. D. & Oliveira, G. R. (2009). A Liderança e a sua Relação com a Gestão do Conhecimento: um Estudo de Campo. In *Congresso Nacional de Administração, Comunicação Social e Sistemas de Informação (CONACSI'2009)*. Centro Universitário São Camilo, Brasil.

Oliveira, T. L. (2020). *Inteligência Emocional como Instrumento de Desenvolvimento para a Liderança nas Organizações*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Brasil.

Pipa, C. M. A. (2015). *Diferenciação de Salários entre Sector Público e Privado – Realidade ou Ficção? O caso português*. (Dissertação de Mestrado). ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa.

Queiroz, C. & Leite, C. (2011). *O Elo da Gestão de Carreira: O papel do Empregado, da Liderança e da Organização*. São Paulo: DVS EDITORA. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/O_Elo_da_Gest%C3%A3o_de_Carreira.html?id=kdPlumvXHyYC&redir_esc=y

Ramos, A. F. S. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia*. (Dissertação de mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. Editora RH

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. Edições Sílabo.

Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 7-19.

Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa

Silva, P. M. S. (2014). O papel do Líder na motivação da equipe. *Revista Académica da Faculdade Oswaldo Cruz*. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7796390-O-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe.html>

Soares, J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros: Clima organizacional e características pessoais*. Tese de Mestrado em Gestão Pública. Aveiro: Universidade de Aveiro

Sousa, J. P. S. & Espírito Santo, E. (2010). Uma análise dos Estilos de Liderança Organizacional. *Biblionline*, 6(1), 160-169. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/4911/3716>

Souza, D. A., Costa, M. S. & Franco, P. A. (2018). Análise dos Tipos de Liderança Predominante em uma Instituição Financeira Pública. In *XVI SEGet Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Faculdade de Tecnologia (FATEC), São Paulo.

Souza, T. A., Júnior, D. J. C. & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3710163>

Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation". *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. Doi:10.2307/258687

Varela, M. T. G. (2013). *Liderança Transformacional – Transacional, Eficácia da Equipa e Satisfação com o Líder: Um estudo na Garantia Seguros*. Universidade Jean Piaget: Cabo Verde.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. Doi:10.1037/h0040934

White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). Autocracy and democracy: An experimental inquiry. *Philosophy of Science*, 29(2).

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4ª ed.). Sage, California: Thousand Oaks.

ANEXOS

Anexo 1 – Distribuição dos participantes pelas variáveis sociodemográficas

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por sexo

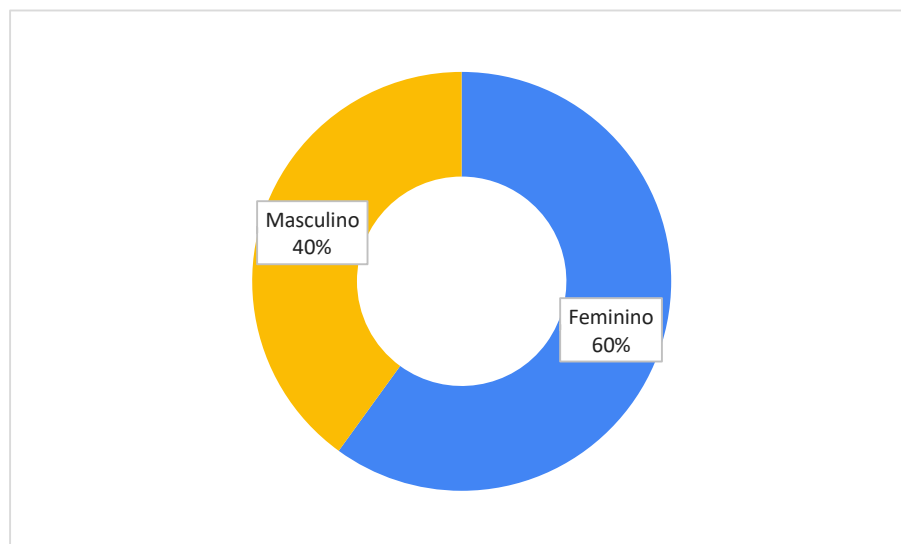


Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por faixa etária

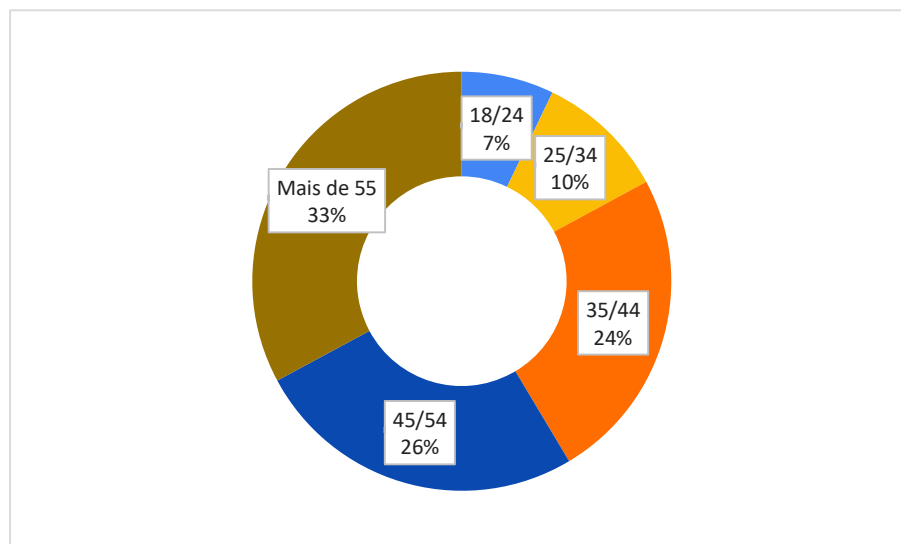


Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por estado civil

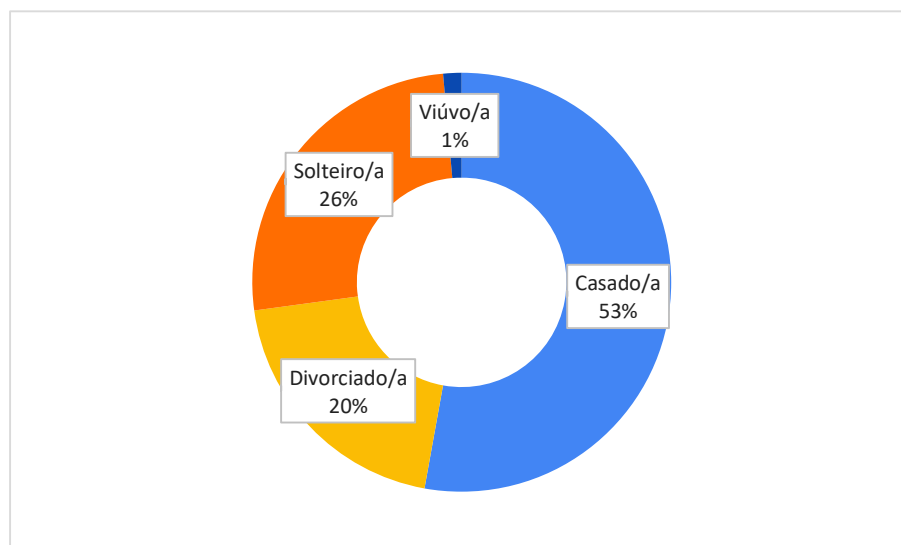


Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por habilitações literárias

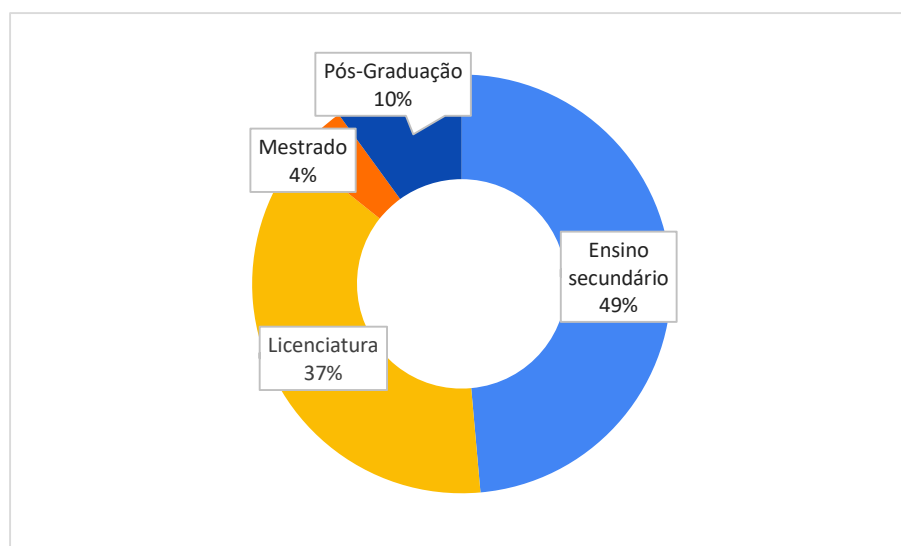


Gráfico 5 – Distribuição dos participantes por departamento em que trabalham

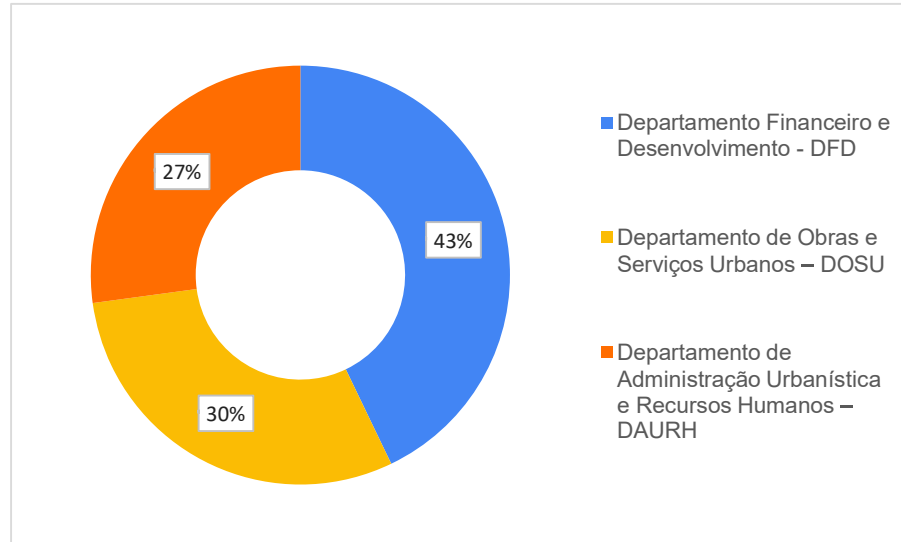


Gráfico 6 – Distribuição dos participantes por função que desempenham

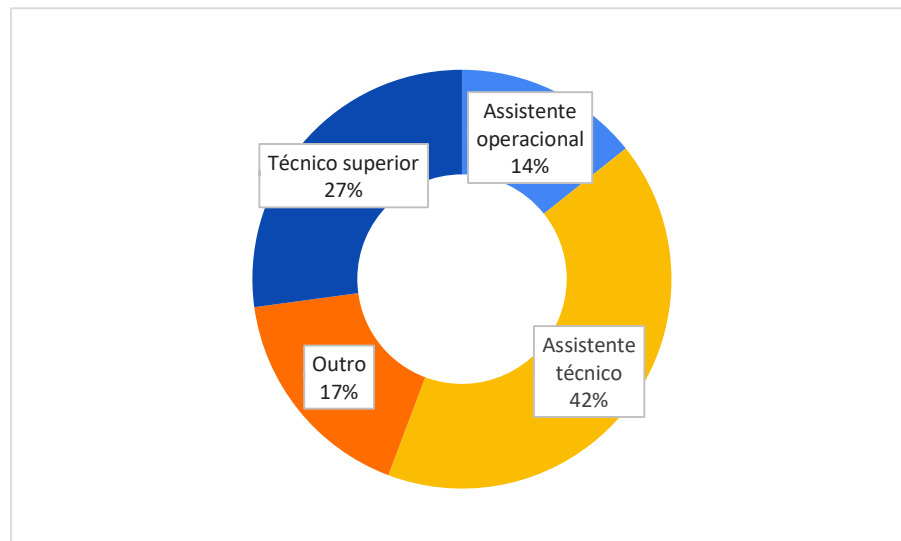


Gráfico 7 – Distribuição dos participantes por tempo de exercício da função

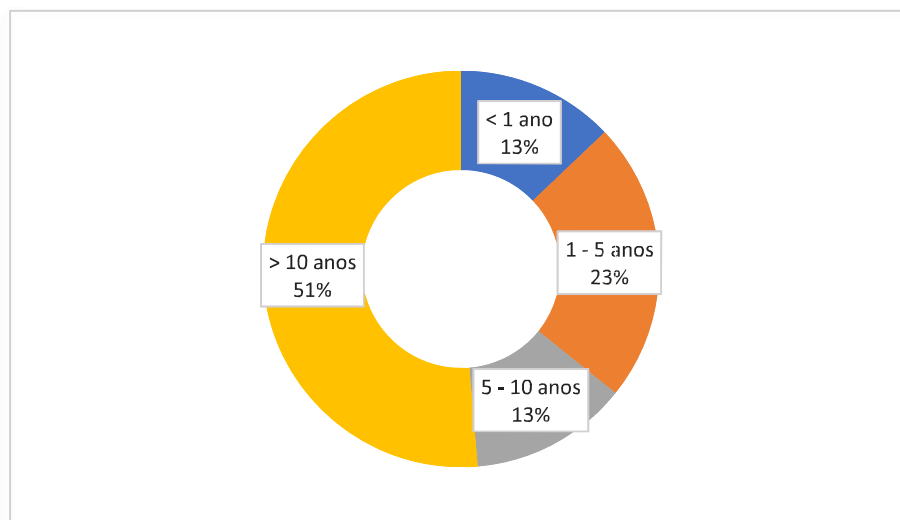


Gráfico 8 – Distribuição dos participantes por exercício de outras funções

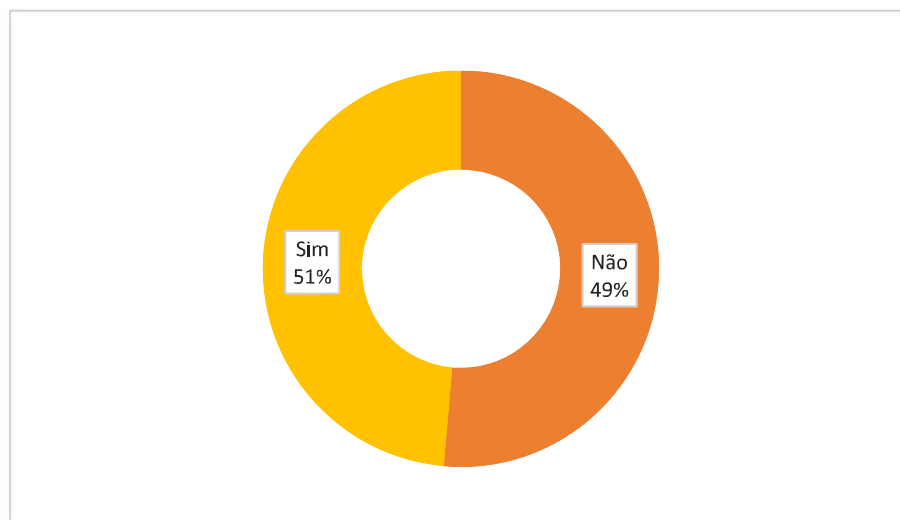
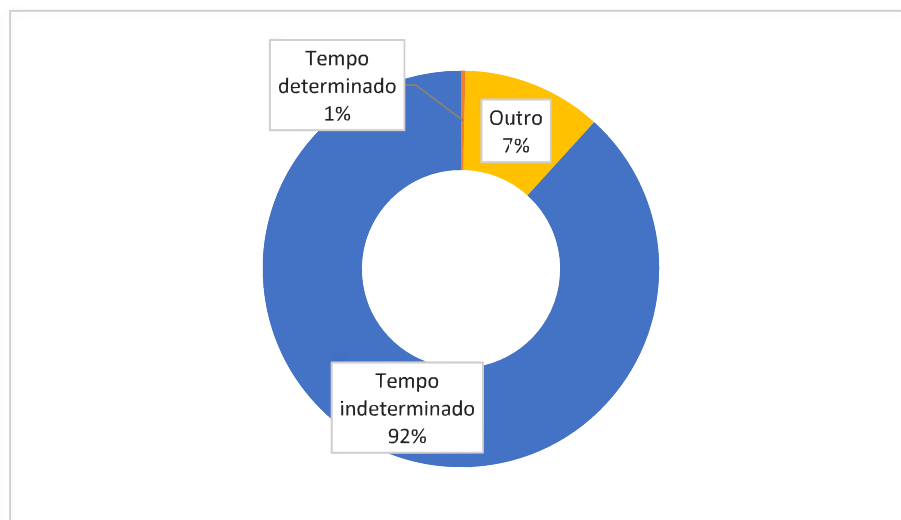


Gráfico 9 – Distribuição dos participantes por tipo de contrato



Anexo 2 – Questionário

No âmbito da dissertação de mestrado, este questionário tem como objetivo aferir a opinião dos colaboradores do Município de Elvas sobre motivação e liderança. Agradeço desde já a disponibilidade para responder ao questionário. Os dados serão mantidos no anonimato pelo que não coloque a sua identificação.

PARTE I: CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Faixa etária

18/24 anos

25/34 anos

35/44 anos

45/54 anos

Mais de 55 anos

3. Estado Civil

Solteiro/a

Casado/a

Divorciado/a

Viúvo/a

4. Habilitações literárias

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

5. Já trabalhou noutra local?

Sim

Não

Quais?

6. Qual o departamento onde trabalha?

Departamento de Administração Urbanística e Recursos Humanos – DAURH

Departamento Financeiro e Desenvolvimento – DFD

Departamento de Obras e Serviços Urbanos – DOSU

7. Que função desempenha atualmente?

8. Há quanto tempo trabalha nesta função?

<1 ano

1-5 anos

5-10 anos

Mais de 10 anos

9. Qual o tipo de contrato que tem?

Por tempo indeterminado

Por tempo determinado

Outro

PARTE II: LIDERANÇA

Dos seguintes comportamentos e características marque com uma cruz a opção que no seu entender melhor descreve:

1) O seu líder atual

2) O líder que para si seria mais eficaz

1 – Não concordo

2 – Concordo pouco

3 – Concordo

4 – Concordo muito

5 – Concordo totalmente

	Líder atual					Líder eficaz				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Possuir autoconfiança										
Ter uma visão										
Ser um agente de mudança										
Ser dominante										
Delegar responsabilidades aos colaboradores										
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 objetivos a alcançar										
Dar atenção personalizada aos colaboradores										
Preocupar-se com as necessidades dos colaboradores										
Tentar fazer o que a maioria deseja										
Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas										
Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisão										
Deixar que os colaboradores tomem as suas decisões										

Incentivar o relacionamento interpessoal										
Processo de decisão totalmente centralizado										
Relacionamento de confiança com os colaboradores										
Relacionamento de respeito com os colaboradores										
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										
Concentrado em alcançar os objetivos estabelecidos										
Reconhecer os bons desempenhos dos colaboradores										
Recompensar os bons desempenhos dos colaboradores										
Relacionamento formal com os colaboradores										

PARTE III: MOTIVAÇÃO

Descreva a sua situação no local de trabalho. Escolha uma opção para cada uma das frases, sendo que:

1 – Não concordo

2 – Concordo pouco

3 – Concordo

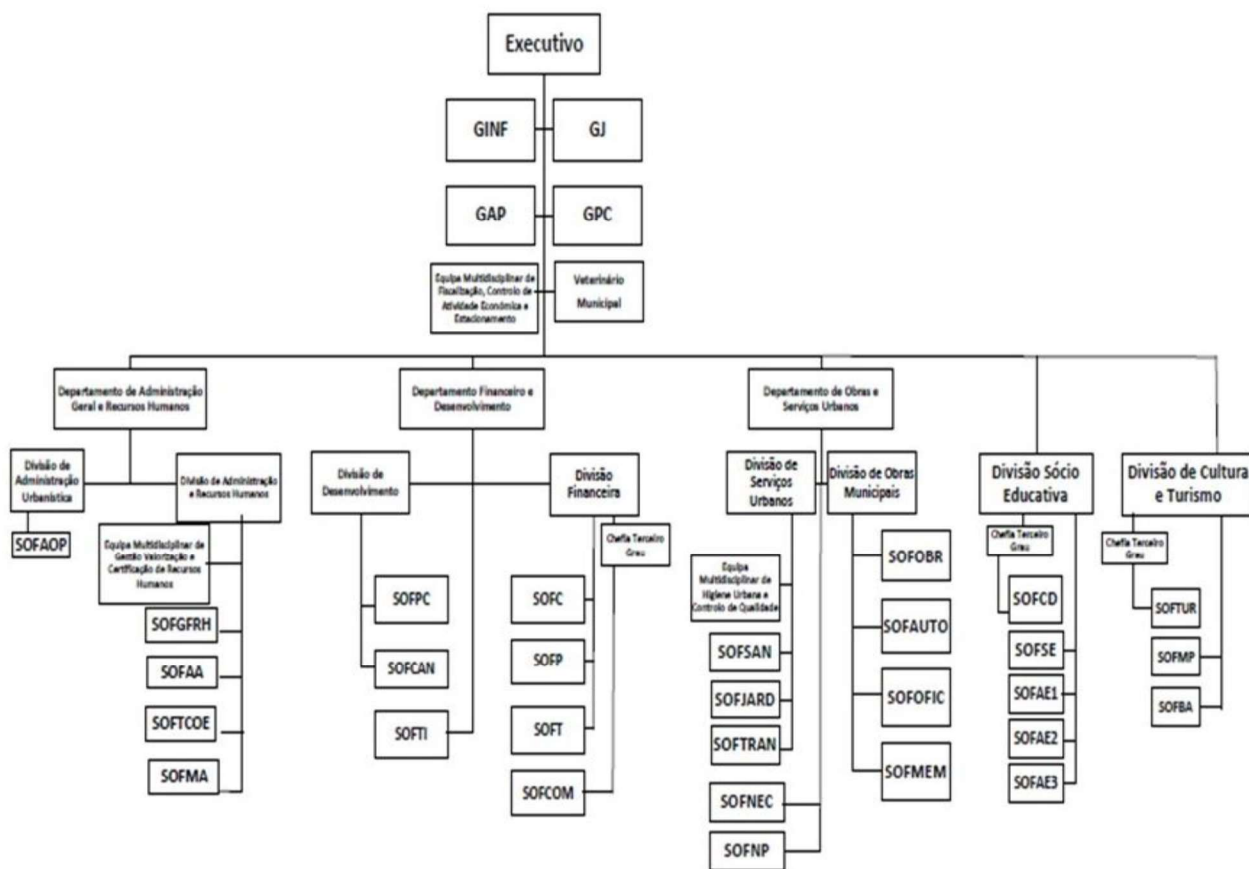
4 – Concordo muito

5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
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 <i>status</i>					
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					

Muito obrigada!

Anexo 3 – Organograma do Município de Elvas



Anexo 4 – Pedido de autorização para a aplicação do questionário

Maria de Fátima Oliveira Augusto Mendes

Rua Ruy Teixeira Guerra, 1

7350-291 Elvas

Exmo. Senhor

Presidente da Câmara Municipal de Elvas

Dr. Nuno Mocinha

Eu, Maria de Fátima Oliveira Augusto Mendes, aluna do mestrado de Gestão de PME's do Instituto Politécnico de Portalegre - IPP (nº 19858), com objetivo de conclusão do mestrado, estou presentemente a elaborar a dissertação na área da motivação e liderança, sob orientação da Doutora Cristina Gama Guerra. Para o efeito gostaria de usar como caso de estudo o Município de Elvas, tentando perceber de que forma a liderança influencia a motivação dos colaboradores.

Neste sentido, venho por este meio requerer autorização para a aplicação de um questionário (em anexo) aos colaboradores dos departamentos DAURH, DFD e DOSU do Município de Elvas.

Com os melhores cumprimentos,



Fátima Augusto Mendes