

Escola Superior de Gestão de Tomar

A motivação para liderar e a satisfação em contexto associativo:

Estudo de caso do concelho de Alcanena

Dissertação de Mestrado

Mónica Salomé Jorge Cardoso

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, outubro 2024



Escola Superior de Gestão de Tomar

A motivação para liderar e a satisfação em contexto associativo:

Estudo de Caso do Concelho de Alcanena

Dissertação de Mestrado

Mónica Salomé Jorge Cardoso

Orientado por:

Professora Doutora Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, Professora Coordenadora, Instituto Politécnico de Tomar

por:

Professora Doutora Ana Cristina Becerra Nata dos Santos, Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

e por

Professor Doutor João Pedro Tomaz Simões, Professor Adjunto, Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada no Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Nome: Mónica Salomé Jorge Cardoso

Título da Dissertação de Mestrado: A motivação para liderar e a satisfação em contexto associativo: Estudo de Caso do Concelho de Alcanena

Orientado por:

Professora Doutora Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, Professora Coordenadora, Instituto Politécnico de Tomar

por:

Professora Doutora Ana Cristina Becerra Nata dos Santos, Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

e por


Professor Doutor João Pedro Tomaz Simões, Professor Adjunto, Instituto Politécnico de Tomar

Ano de Conclusão: 2024

Designação do Mestrado: Gestão de Recursos Humanos

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2024/10/28

Assinatura:  _____

Dedico esta “viagem”

A TI, meu anjo da guarda, a verdadeira fonte de apoio, motivação e sabedoria!

“O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”



SEMPRE!

RESUMO

A globalização e a intensa competitividade contemporânea exigem que as organizações operem como sistemas dinâmicos e adaptativos, capazes de responder de forma eficaz às transformações constantes do ambiente. Este estudo investiga a relação entre liderança, motivação e satisfação dos associados no contexto do movimento associativo no Concelho de Alcanena, que abrange 63 associações. A dissertação é estruturada em duas fases: uma revisão bibliográfica que fundamenta a discussão teórica e um estudo empírico cujos métodos usados foram simultaneamente, o qualitativo tendo sido realizadas oito entrevistas a dirigentes associativos do quarto ares de intervenção, e o quantitativo através da aplicação de questionários a associados.

Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados com recurso ao Software MAXQDA, e os quantitativos do questionário foram analisados com recurso ao *Software SPSS*.

Os resultados evidenciam que o sucesso organizacional está intimamente ligado à eficácia da liderança e à capacidade de motivar os colaboradores. A liderança é conceptualizada como um fator crítico que não apenas influencia o comportamento dos indivíduos, mas também modela a perceção da imagem do líder no exercício das suas funções.

Os resultados obtidos indicam a importância dos estilos de liderança transformacional e participativa na promoção da motivação e satisfação dos associados, evidenciando uma relação significativa entre estes construtos. Referir também que como esperado, os dados qualitativos sublinham a relevância de uma abordagem ética e participativa na liderança. Conclui-se que a implementação de estilos de liderança adequados é fundamental para aumentar o envolvimento dos colaboradores, resultando em níveis superiores de motivação e satisfação no desempenho das funções de liderança.

Palavras-chave: Liderança; motivação; satisfação; associativismo.

ABSTRACT

Globalization and intense contemporary competitiveness demand that organizations operate as dynamic and adaptive systems, capable of effectively responding to constant environmental changes. This study investigates the relationship between leadership, motivation, and member satisfaction within the context of associative movements in the municipality of Alcanena, which encompasses 63 associations.

The dissertation is structured in two phases: a literature review that underpins the theoretical discussion and an empirical study employing both qualitative and quantitative methods. The qualitative aspect involved conducting eight interviews with association leaders from four different areas of intervention, while the quantitative aspect consisted of administering questionnaires to members.

Qualitative data from the interviews were analyzed using MAXQDA software, and quantitative data from the questionnaires were analyzed with SPSS software.

The results highlight that organizational success is closely linked to effective leadership and the ability to motivate members. Leadership is conceptualized as a critical factor that not only influences individual behavior but also shapes the perception of the leader's image in the performance of their duties.

The findings indicate the importance of transformational and participative leadership styles in promoting member motivation and satisfaction, demonstrating a significant relationship between these constructs. Additionally, as expected, the qualitative data emphasize the relevance of an ethical and participative approach to leadership. The conclusion drawn is that implementing appropriate leadership styles is essential for enhancing member engagement, resulting in higher levels of motivation and satisfaction in leadership roles.

Keywords: leadership; motivation; satisfaction; Associations.

AGRADECIMENTOS

...aos meus filhos Kiko e Keta, por iluminarem a minha vida e aos meus pais, pelo orgulho de me verem alcançar um sonho...

ainda, a todos aqueles que têm e tiveram um papel fundamental, nesta louca corrida, os que acreditaram e os outros também!

Na realização da presente dissertação, não posso deixar de agradecer a todos os professores que me acompanharam ao longo do meu percurso no IPT, desde o CTESP até à Licenciatura e ao Mestrado. Um agradecimento especial às minhas queridas orientadoras, Professora Doutora Graciete Honrado e Professora Doutora Ana Nata, assim como ao Doutor João Tomaz, que me apoiou nesta fase final. A todos eles, expresso a minha profunda gratidão, em primeiro lugar, por terem aceitado este desafio e pela orientação prestada. Agradeço também pela sua disponibilidade e incentivo nesta etapa da minha vida académica, bem como pelo envolvimento em todas as fases desta pesquisa.

Gostaria de agradecer à minha colega de curso, Rita, e ao Doutor Daniel, pela força e motivação que me transmitiram.

Sou grata por todos os conhecimentos científicos e pela experiência que partilharam, pela constante disponibilidade e por esperarem sempre o melhor de mim, mesmo quando eu já não o esperava. Ajudaram-me e motivaram-me ao longo de todo o trabalho, permitindo-me superar barreiras e obstáculos e, principalmente, a confiar em mim.

Um simples “obrigado” nunca será suficiente para expressar a minha gratidão por tudo, especialmente pela amizade. Muitas vezes, palavras simples foram transformadas em conhecimentos profundos.

Gratidão!

ÍNDICE

RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
AGRADECIMENTOS	IX
ÍNDICE	XI
.....	XI
ÍNDICE FIGURAS	XII
ÍNDICE TABELAS	XII
SIGLAS	XIII
INTRODUÇÃO	14
Pertinência do Tema.....	14
Questão de Investigação e Objetivos Gerais do Estudo	17
Estrutura da Dissertação.....	17
CAPÍTULO 1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
1.1 - Gestão de Recursos Humanos.....	19
1.2 - Liderança	21
1.3 - Motivação	29
1.4 – Satisfação	32
1.5 - Associativismo.....	34
1.6. Conclusão do Enquadramento Teórico	36
CAPÍTULO 2 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE ESTUDO	38
2.1 Modelo Conceptual	38
2.2 Hipóteses de Estudo	39
CAPÍTULO 3 MÉTODO	41
3.1 - Caracterização do Território de Estudo	41
3.2 - Abordagem Metodológica	44
3.3 - Procedimento de recolha dos dados	44
3.4 - Variáveis em Estudo e Construtos	46
CAPÍTULO 4 ESTUDO CASO ANÁLISES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	48
4.1 - Estudo Qualitativo Entrevistas Semiestruturadas	48
4.2 - Estudo Quantitativo Questionários	57
4.3 – Discussão Geral dos resultados qualitativos e quantitativos	80
4.4 - Modelo Conceptual Final.....	81
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83

5.1. Conclusões Gerais	83
5.2 Contributos da Investigação	84
5.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXOS.....	97
Anexo A1 - Instrumento de Recolha de Dados Guião de Entrevistas	97
Anexo A2 – Resumo Entrevistas	98
Anexo B1 - Instrumento de Recolha de Dados Guião de Questionário	108

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1- Resultados advindos do Estilos de Liderança.....	25
Figura 2 - Modelo conceptual da investigação.....	38
Figura 3 - Distribuição dos Estilos de Liderança em Relação aos Tipos de Motivação para Liderar 	51
Figura 4 - Correlação entre Estilo de Liderança e Satisfação dos Associados	52
Figura 5 - Nuvem de palavras	54
Figura 6 - Análise de Caracterização de Sentimentos	55
Figura 7 - Gráfico do Panorama Associativo do Concelho de Alcanena por Área.....	58
Figura 8 - Gráfico das Características Principais de um Líder	59
Figura 9 - Gráfico de dispersão entre Liderança Total e Satisfação Total	61
Figura 10 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados.....	63
Figura 11 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados em relação à liderança total (Residuals Plot)	64
Figura 12 - Gráfico de dispersão entre Liderança Total e Motivação para Liderar	65
Figura 13 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados	67
Figura 14 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados vs liderança total (Residuals Plot)	68
Figura 15 - Gráfico de dispersão entre Satisfação Total e Motivação para Liderar.....	69
Figura 16 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados.....	71
Figura 17 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados vs satisfação total (Residuals Plot)	72
Figura 18 - Boxplot da Satisfação Total por Estilos de Liderança.....	77
Figura 19 – Novo Modelo Conceptual.....	82

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Teoria dos traços de personalidade	22
Tabela 2- Teorias comportamentais	23
Tabela 3 - Teoria Contingencial.....	24
Tabela 4 – Tipos de Liderança	24

Tabela 5 – Modelo de Avolio e Bass	25
Tabela 6 - Novas abordagens de Estilos de Liderança.....	26
Tabela 7 - Principais teorias da motivação.....	31
Tabela 8 - Fatores que Dificultam o Movimento Associativo	35
Tabela 9 - Tabela do Movimento Associativo Concelhio	42
Tabela 10 - Caracterização da Amostra	49
Tabela 11- Análise de Conteúdo das Entrevistas Envelhecimento dos Líderes e Ausência de Jovens Líderes.....	53
Tabela 12 - Análise de Conteúdo das Entrevistas Objetivos Específicos e Hipóteses.....	53
Tabela 13 - Consistência interna / Fiabilidade da escala e das suas dimensões	60
Tabela 14 - Resumo do Modelo	62
Tabela 15 - ANOVA do modelo de regressão.	62
Tabela 16 - Coeficientes do modelo de regressão.....	62
Tabela 17 - Tests of Normality, que inclui os resultados dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov.....	63
Tabela 18 - Resumo do Modelo (Model Summary).....	66
Tabela 19 - ANOVA do modelo de regressão.	66
Tabela 20 - Coeficientes da regressão.....	66
Tabela 21 - Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov).	67
Tabela 22 - Resumo do Modelo (Model Summary).....	70
Tabela 23 - ANOVA do modelo de regressão.	70
Tabela 24 - Coeficientes da regressão.....	70
Tabela 25 - Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov).	71
Tabela 26 - Estatísticas descritivas da Satisfação Total por Estilos de Liderança	74
Tabela 27 - Resultados do Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk)	76
Tabela 28 - ANOVA - Satisfação Total por Estilos de Liderança	77
Tabela 29 - Resultados do Teste de Homogeneidade de Variâncias (Levene)	79
Tabela 30 - Resultados da ANOVA para Motivação Total.....	79
Tabela 31 - Tamanho do Efeito do ANOVA.	80
Tabela 32 – Validação das Hipóteses da Investigação.....	80

SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPT – Instituto Politécnico de Tomar

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

RH – Recursos Humanos

SDT - Self-Determination Theory

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TESP - Técnico Superior Profissional

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses

INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos, como associações e coletividades, enfrentam desafios crescentes relacionados à escassez de recursos humanos e à satisfação interna dos seus associados e líderes. A liderança, a motivação e a satisfação têm sido objeto de interesse para diversos investigadores, abordados sob diferentes perspectivas. O presente estudo visa estabelecer uma relação entre a liderança no contexto da gestão de recursos humanos e a motivação e a satisfação dentro dessas organizações, com foco nos dirigentes e associados das coletividades e associações no concelho de Alcanena. O objetivo é demonstrar a importância da interconexão dessas áreas temáticas e evidenciar a relevância do tema.

Pertinência do Tema

A escolha deste tema decorre da importância fundamental da liderança no crescimento das organizações e no impacto sobre os colaboradores. No cenário atual, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no desenvolvimento dessas organizações, especialmente nas instituições sem fins lucrativos do terceiro setor, como associações e coletividades.

Entre os recursos humanos, os líderes/dirigentes, bem como os associados são cada vez mais reconhecidos como peças-chave para o crescimento e a realização bem-sucedida dos objetivos e da missão das organizações. O líder/dirigente desempenha um papel fundamental na consecução dos objetivos organizacionais. Segundo Marques (citado por Neves, 2002, p. 7) "...gerir pessoas é essencialmente gerir motivações...". Partindo dessa definição, este estudo visa explorar a relação entre as noções de liderança e motivação.

Dado que o estudo tem como objetivo avaliar o nível de motivação e satisfação dos associados em relação à liderança, com foco na motivação para o dirigismo, todos esses conceitos serão explorados em profundidade. Ter uma equipa motivada é crucial para alcançar os objetivos da organização, especialmente diante da intensificação da concorrência e da agilidade exigida pelas mudanças no mercado (Alves, 2015).

A liderança pode ser entendida como um processo de influência sobre os membros, envolvendo a definição de objetivos e estratégias, a organização de atividades, a motivação para o alcance de metas, a manutenção de relações cooperativas e o desenvolvimento de

competências, bem como a confiança entre os membros. Além disso, inclui a obtenção de apoio e cooperação de pessoas externas ao grupo ou à organização (Cunha, 2007).

O ato de liderar é amplamente reconhecido pela sua conexão com os processos relacionais que visam melhorar a interação entre indivíduos, procedimentos e metas organizacionais. Além disso, a liderança está intrinsecamente ligada a estímulos e incentivos que motivam as pessoas a alcançar objetivos partilhados, desempenhando um papel significativo na formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (Carvalho, Bernardo, Dias de Sousa & Negas, 2016).

Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho envolve uma avaliação contínua por parte do indivíduo sobre diversos aspetos do trabalho, os quais são classificados como satisfatórios ou insatisfatórios. Por outro lado, Wicker (2011) define a satisfação no trabalho como a sensação de realização quando um objetivo específico é alcançado, gerando uma satisfação interna no indivíduo.

A motivação desempenha um papel central no comportamento organizacional e constitui um dos principais desafios enfrentados pelos líderes e gestores de recursos humanos. Não se trata apenas de motivar os colaboradores, mas também de manter essa motivação ao longo do tempo. Portanto, é essencial compreender os fatores que contribuem para essa motivação.

O sucesso de uma organização depende significativamente de colaboradores competentes e motivados (Zarei et al., 2016). Colaboradores motivados demonstram melhorias em comprometimento, desempenho e bem-estar (Gagné & Forest, 2009), destacando a motivação como um fator crucial para o sucesso organizacional, pois está positivamente correlacionada com diversos aspetos do trabalho e da organização (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Zarei et al., 2016).

Compreender os fatores que influenciam a motivação pode facilitar o desenvolvimento de estratégias para a sua melhoria contínua (Zarei, Najafi, Rajaei & Shamseddini, 2016). No entanto, apesar da reconhecida importância da motivação no contexto organizacional, a investigação empírica sobre os seus fatores ainda é limitada. De acordo com Cunha (2007), a motivação envolve elementos como: *a estimulação*, que são as forças energéticas que desencadeiam o comportamento; *a ação e o esforço*, que se referem ao comportamento

observado; *o movimento* e a *persistência*, que indicam a continuidade ao longo do tempo do comportamento motivado; e a *recompensa*, que reforça ações anteriores. A origem da motivação pode ser classificada como intrínseca ou extrínseca. As recompensas intrínsecas são aquelas onde não se encontra algo tangível, como uma recompensa material. Exemplos dessas recompensas incluem a autoestima, o crescimento pessoal, os sentimentos de realização e a satisfação. Por outro lado, as recompensas extrínsecas são aquelas em que o comportamento se molda e se adapta ao meio ambiente externo. Exemplos dessas recompensas incluem salários, benefícios monetários, horários e promoções.

Apresentação da Problemática

A pesquisa em questão surge da necessidade de explorar o futuro da liderança no contexto do movimento associativo. Para o sucesso das organizações, é crucial dar importância à satisfação e motivação dos colaboradores, bem como ao ambiente de trabalho, pois esses fatores influenciam positivamente o seu desempenho organizacional. O campo de estudos sobre organizações tem crescido significativamente ao longo dos anos. Eventos menos favoráveis e questões éticas têm contribuído para a instabilidade, como demonstrado por Banks, Fisher, Gooty e Stock (2021). A sua pesquisa destaca a estreita relação entre as decisões tomadas dentro das organizações, que afetam diretamente ou indiretamente na vida de todos, e que não estão isentas de contestação social.

Dado o ambiente altamente competitivo das organizações, é crucial que os líderes colaborem para promover um melhor bem-estar entre os seus colaboradores (Sarwar, Ishaq, Amin & Ahmed, 2020). Essa promoção contribui positivamente para impulsionar o sucesso e a satisfação organizacional (Onesti, 2023).

Com o objetivo de compreender a influência da liderança na organização e nos associados, foram abordados temas como a motivação e a satisfação, que influenciam diretamente o movimento associativo e a motivação para a liderança.

No contexto dos dirigentes associativos, esses indivíduos desempenham papéis de liderança e, segundo Ennis (2008, p. 14), é fundamental que demonstrem competências abrangentes nas áreas de 'meaning competence', 'relation competence', 'learning competence' e 'change competence' dentro do contexto organizacional. Possuindo essas competências, o líder está habilitado a motivar os seus colaboradores, aumentando o desempenho.

Questão de Investigação e Objetivos Gerais do Estudo

Deste modo, com base na pertinência e no enquadramento da temática, a pergunta de investigação central é:

Qual a importância da liderança na motivação para liderar e na satisfação em contexto associativo?

Esta questão faz refletir os comportamentos e atitudes dos dirigentes associativos e a forma como motivam para o cargo propiciando satisfação, nomeadamente, no seio das associações. O presente trabalho tem como objetivo principal aferir se os associados, de um modo geral, se sentem motivados e satisfeitos com a liderança com vista à motivação para liderar.

Como objetivos específicos pretende-se aferir:

- a satisfação e a motivação dos associados com a liderança e os impactos numa perceção positiva e de reconhecimento dos líderes;
- a satisfação e a motivação dos associados com a liderança e os impactos favoráveis levando à motivação para liderar;
- o que estimula a motivação e a satisfação dos associados;
- a motivação para liderar e a disposição dos associados para enfrentar novos desafios.
- Qual o perfil-tipo com maior importância na liderança, neste caso de estudo

Estrutura da Dissertação

A dissertação é composta, em geral, por uma parte teórica e outra prática. A parte teórica fundamenta-se numa análise qualitativa, realizada através da revisão de livros, artigos científicos e dissertações. Por sua vez, a parte prática baseia-se na pesquisa de campo, utilizando um inquérito por questionário e entrevistas.

A estrutura da dissertação é organizada inicialmente pela introdução, onde são apresentados a temática, os objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho, justificando a sua relevância. Em seguida, são abordados cinco capítulos:

- **Capítulo 1:** Realiza-se o enquadramento teórico, onde se expõe o estado da arte por meio de conteúdo científico e académico explicando os temas da liderança, motivação e satisfação.

- **Capítulo 2:** Apresenta-se o modelo de estudo e hipóteses de análise.
- **Capítulo 3:** Descreve-se a opção pela metodologia utilizada para a operacionalização do estudo, com vista à produção de resultados para posterior análise.
- **Capítulo 4:** Faz-se a apresentação do caso de estudo, análise e discussão dos principais resultados do trabalho.
- **Capítulo 5:** Finaliza-se o estudo com as principais conclusões, a apresentação das dificuldades e limitações e as perspetivas de investigação futura.

CAPÍTULO 1 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, o foco principal reside nas definições e conceitos fundamentais das temáticas de estudo e a sua relevância na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esses conceitos e definições são abordados por autores de diversas áreas. Ao longo dos últimos anos, a GRH passou por uma evolução significativa, inicialmente caracterizada por uma abordagem predominantemente prática e carente de fundamentação teórica, até se consolidar como uma disciplina estratégica reconhecida tanto na pesquisa quanto na teoria (Neves & Gonçalves, 2009).

Posto isto, inicialmente é abordado o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH), seguido dos conceitos de liderança, satisfação e motivação. Esta abordagem visa proporcionar uma compreensão mais profunda através da interligação desses indicadores e a sua conexão com o sucesso da liderança nas organizações.

1.1 - Gestão de Recursos Humanos

A GRH é uma área indispensável em qualquer organização, considerando que as pessoas são o recurso mais valioso (Freitas et al., 2013). Atualmente, o ambiente organizacional tem um impacto significativo nos recursos humanos, que representam uma fonte de vantagem competitiva interna essencial. Portanto, motivar os colaboradores torna-se fundamental.

Dentro desse contexto, os recursos humanos emergem como uma componente crucial para o sucesso organizacional. Conforme afirmam Wright & Ulrich (2017), essa importância vai além da gestão eficaz das pessoas, envolvendo uma abordagem estratégica que alinha as competências e comportamentos dos colaboradores com as necessidades estratégicas da organização. Segundo Santos (2008, p. 327);

"a gestão estratégica é um processo dinâmico que inclui planeamento, organização, liderança e controlo, permitindo que as organizações estabeleçam as suas direções e se ajustem continuamente às mudanças no ambiente e às necessidades dos clientes".

O sistema de Gestão de Recursos Humanos reflete um conjunto de princípios orientadores na gestão de pessoas. Este sistema é composto por políticas de GRH que servem como diretrizes para guiar a gestão de pessoas, garantindo coerência interna e externa. As políticas são formuladas com base nas intenções organizacionais declaradas sobre como as práticas

de GRH devem ser implementadas (Boon, Den Hartog & Lepak, 2019; Neves & Gonçalves, 2021).

Refere Andrade (2012) que:

“Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e possuem necessidades” (Andrade, 2012, p.12).

Segundo Sousa et al. (2006) gerir pessoas não passa pelo simples facto de controlar as suas funções, mas sim analisar o envolvimento de todos os elementos da organização, através da aprendizagem organizacional, da motivação, criatividade e inovação, para que, assim, se possam diferenciar colaboradores.

O reconhecimento do papel crucial dos recursos humanos para a competitividade e sucesso organizacional é amplamente corroborado por diversos estudos, mencionando Paauwe & Boselie (2005) e Wright & Ulrich (2017). Além disso, é amplamente reconhecido que a liderança desempenha um papel fundamental nas organizações

Nesse contexto, é fundamental que as organizações procurem manter níveis de motivação elevados entre os colaboradores, de forma a obter o efetivo compromisso e desempenho destes com os objetivos e valores organizacionais. O estudo da imagem organizacional, juntamente com a motivação dos seus líderes, pode conduzir a organização a alcançar resultados positivos, incentivando outros a assumirem papéis de liderança. Como mencionado por Kunsch (2003, p. 150), "Não se pode considerar uma organização apenas pelo seu contexto interno e de maneira estática. É necessário observá-la em relação a um conjunto mais amplo, adotando uma perspetiva holística".

As associações representam o dinamismo local e o interesse das comunidades, que se dedicam entusiasticamente às causas públicas. Segundo Scott (1987, p. 22), as organizações são "*coletividades que procuram objetivos específicos e exibem estruturas sociais com um certo grau de formalização*". Desta forma, as associações não só interagem ativamente nas comunidades onde estão inseridas, mas também com os seus membros por meio de uma

imagem de comunicação forte. É essencial que estas organizações mantenham altos níveis de compromisso e desempenho para alcançar o sucesso e o desenvolvimento interno.

1.2 - Liderança

A liderança é um dos temas profundamente estudados e investigados ao longo do tempo. Baseia-se em diversas abordagens e correntes teóricas que estabelecem uma interação dinâmica entre o líder e os liderados (Trevino & Brown, 2004). Este debate, no contexto científico, emergiu no século XX (Bass, 1981) e tornou-se um dos temas mais pesquisados nas investigações académicas, com um corpo teórico substancial que continua a crescer anualmente (Day & Antonakis, 2018).

Segundo Yukl (2010, p. 8), a liderança é definida como o "*processo de influenciar outros a compreender e a concordar sobre o que precisa ser feito*", facilitando "*os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns*", tornando o "*trabalho atual*" mais simples e assegurando que todos estejam "*preparados para enfrentar futuros desafios*".

No entanto, apesar da crescente relevância da liderança no contexto organizacional, não há uma definição universalmente aceite sobre o tema. Muitos autores argumentam que existem quase tantas definições quanto os investigadores que se dedicaram ao seu estudo (Besen et al., 2017). A liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de um indivíduo se motivar a si mesmo e aos outros para alcançar metas comuns (Ferreira & Sampaio, 2018). Abelha et al. (2018) afirmam que a liderança desempenha um papel fulcral na motivação dos membros da organização, mobilizando-os para alcançar os seus objetivos.

Por outro lado, Santos (2020) observa que as diferentes definições de liderança variam conforme a ênfase dada às características do líder, ao seu estilo comportamental, à lógica por trás das suas propostas, aos aspetos emocionais e ao seu papel dentro do grupo.

Estas abordagens teóricas proporcionam uma base robusta para entender como a liderança pode ser exercida de maneira eficaz em diferentes contextos organizacionais, adaptando-se às necessidades específicas dos liderados e às necessidades do ambiente externo.

1.2.1 - Teorias da Liderança

As teorias da liderança são desenvolvidas com base em princípios que proporcionam uma compreensão de como os líderes motivam os seus subordinados para alcançar objetivos partilhados (Besen et al., 2017). Segundo Ferreira et al. (2021), é possível categorizar essas teorias em quatro grandes grupos que têm sido amplamente reconhecidos na literatura ao longo dos anos.

Tabela 1 - Teoria dos traços de personalidade

Teorias dos traços de personalidade	Emergiram após a Segunda Guerra Mundial e foram muito influenciadas pelo contexto militar (Lord et al., 2017).	
	Teoria do Grande Homem - A liderança não depende da aprendizagem, pois é considerada uma capacidade inata que surge a partir da combinação da predisposição genética e dos fatores ambientais (Boerma et al., 2017).	Teoria dos traços - Considera a capacidade de liderar uma característica natural que é influenciada por traços específicos, como a ambição, o carisma, a integridade, a inteligência, a adaptabilidade e a persistência (Hunt & Fedynich, 2019).
	Estas teorias partem do princípio de que os líderes podem ser distinguidos dos não líderes com base numa variedade de traços, incluindo: (i) traços físicos, como peso e estatura (Bowditch & Buono, 2017); (ii) traços intelectuais, como autoconfiança e adaptabilidade (Hunt & Fedynich, 2019); (iii) traços sociais, como habilidades de relacionamento interpessoal e cooperação (Ferreira et al., 2021); (iv) traços de personalidade, como extroversão e conscienciosidade (Abid et al., 2021).	

(Elaboração própria, 2023).

A transição da teoria dos traços para a teoria comportamental marcou um avanço significativo no estudo da liderança, focando-se nos comportamentos observáveis dos líderes em vez de atributos pessoais inerentes. Esta abordagem pressupõe que diferentes comportamentos distinguem os líderes eficazes dos ineficazes. Estudos conduzidos na Ohio State University e na Michigan University identificaram duas dimensões principais de comportamento dos líderes: orientação para a tarefa e orientação para as pessoas, representando abordagens "hard" (mais focadas na tarefa) e "soft" (mais focadas nas pessoas) (Benmira & Agboola, 2021).

A grelha de Blake e Mouton (1964) é relevante neste contexto, pois ilustra estas duas

dimensões e os seus efeitos organizacionais, considerando tanto a produtividade quanto a satisfação dos colaboradores. A teoria comportamental fortalece a ideia de que os comportamentos e habilidades dos líderes podem ser desenvolvidos e melhorados, sustentando a conceção de que a liderança é uma competência que pode ser adquirida através de uma aprendizagem contínua.

Tabela 2- Teorias comportamentais

Teorias comportamentais	As teorias comportamentais representaram avanços significativos no estudo da liderança, ao argumentarem que o comportamento do líder pode ser aprendido, refinado e adaptado ao contexto, aos liderados e às tarefas (Muniz & Rocha, 2019). Consequentemente, as características de personalidade começam a receber menos ênfase, enquanto os comportamentos essenciais para exercer a liderança são destacados (Israel, 2021).	
	Teoria dos estilos de liderança	Defende a existência de três estilos de liderança: (i) o autocrático, em que o líder valoriza mais as tarefas do que as pessoas e demonstra um comportamento autoritário, rígido, controlador e preconceituoso (Ferreira & Sampaio, 2018); (ii) o democrático em que o líder é criativo, solidário e colaborativo e valoriza tanto as tarefas como as relações humanas (Al Khajeh, 2018); (iii) o laissez-faire em que o líder se centra apenas nas pessoas, dando-lhes liberdade total, motivo pelo qual é pouco respeitado pelos seus subordinados (Ferreira et al., 2021).
	Teoria das funções da liderança	Foca-se em dois elementos fundamentais: as pessoas e a produção, verificando-se que quando o líder enfatiza a produção os subordinados ficam insatisfeitos e quando se foca nas pessoas, a produção tende a ser reduzida (Okafor & Afolabi, 2021).

(Elaboração própria, 2023).

No entanto, a teoria comportamental apresenta algumas lacunas, principalmente devido à falta de um estilo de liderança universalmente adequado para todos os contextos e situações, o que tem resultado em várias inconsistências nas pesquisas (Day & Antonakis, 2018). Embora estas teorias tenham sido fundamentais para melhorar a compreensão do comportamento do líder, surgiu a necessidade de estudá-lo dentro do ambiente específico em que está inserido, impulsionando assim o desenvolvimento das teorias situacionais ou contingenciais (Ferreira et al., 2021).

Tabela 3 - Teoria Contingencial

A teoria contingencial ou situacional	O principal objetivo das abordagens contingenciais/situacionais é que as habilidades, atributos e competências necessárias para o líder são determinadas pela procura do contexto em que ele atua, por exemplo, económico, social e político (Ferreira et al., 2021). Dentro deste contexto, o estilo de liderança adotado depende da situação em que o líder e os seus liderados estão envolvidos e da sua capacidade de adaptação a essa situação (Pedrosa et al., 2021).	
	Teoria situacional de Hersey e Blanchard, 1986	Assume que o estilo de liderança depende da maturidade dos subordinados e das características específicas da situação, o que por sua vez dá origem a quatro formas de liderar: determinar, persuadir, partilhar e delegar (Manyuchi & Sukdeo, 2021).
	Teoria contingencial de Fiedler, 1967	Conjuga a orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento, de acordo com os três critérios situacionais: a relação líder-colaborador, a estrutura da tarefa e o poder da posição (Hunt & Fedynich, 2019).

(Elaboração própria, 2023).

A teoria situacional ou contingencial incorpora elementos da teoria dos traços e da personalidade, pois estas teorias, isoladamente, não conseguem garantir a eficácia completa da liderança, dependendo também do equilíbrio entre o estilo de liderança e as condições contextuais ou ambientais. A combinação ideal de características pode ser ineficaz se não estiver alinhada e adaptada à situação e ao ambiente em que ocorre (Benmira & Agboola, 2021).

No início da década de 1980, houve um retorno ao estudo dos traços e características do líder e ao seu impacto na satisfação e no desempenho dos subordinados (Lopes & Leite, 2018).

Tabela 4 – Tipos de Liderança

Teorias implícitas da liderança	Este grupo de teorias abarca a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional.	
	Liderança carismática	Caracteriza os líderes que recorrem aos seus atributos e características pessoais para congregar o maior número de seguidores (Ferreira & Sampaio, 2018).
	Liderança transformacional	Apela a valores como a justiça, a liberdade e o desenvolvimento dos colaboradores, focando-se nas suas necessidades, mas sem descuidar os objetivos da organização (Abelha et al., 2018).

	Liderança transacional	Reconhece os desejos dos colaboradores e clarifica como os mesmos podem ser satisfeitos e recompensados em troca de obediência e de um bom desempenho (Aydin, 2018).
--	-------------------------------	--

(Elaboração própria, 2023).

O Modelo de Avolio e Bass (Avolio & Bass, 1991) fundamenta-se nos três tipos de liderança mencionados: transformacional, transacional e laissez-faire. Estes estilos são considerados variáveis independentes significativas para esta pesquisa. O modelo proposto por Bass e Avolio foi instrumental na criação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Bass & Avolio, 1995).

Tabela 5 – Modelo de Avolio e Bass

Liderança transformacional	Engloba as componentes: influência idealizada (atributos e comportamentos), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada e caracteriza os líderes que inspiram confiança, motivam e estimulam o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, como otimistas, criativos e que incentivam a partilha de ideias inovadoras (Alatawi, 2017).
Liderança transacional	Abarca as componentes: reforço contingente e a gestão por exceção ativa e define o líder que controla e monitoriza os seus subordinados através da atribuição de recompensas que dependem do seu desempenho, pelo que negocia e faz acordos que sejam satisfatórios para todas as partes envolvidas (Behrendt et al., 2017).
Liderança laissez-faire	Este estilo é composto pelas componentes: gestão por exceção passiva e ausência de liderança e define o líder que evita responsabilidades e só intervém quando os problemas se tornam graves (Ferreira & Sampaio, 2018).

(Elaboração própria, 2023).

Este instrumento avalia o estilo de liderança, mas também permite medir os resultados decorrentes dele, incluindo o esforço extra, a eficácia e a satisfação.

Esforço extra	Avalia se o líder estimula os seus subordinados a fazerem mais do que está estipulado nas suas funções (Samanta & Lamprakis, 2018).
Eficácia	Determina se o líder consegue corresponder às necessidades dos seus subordinados (Kalsoom et al., 2018).
Satisfação	Avalia a satisfação dos subordinados com o estilo de liderança praticado pelo seu líder (Batista-Foguet et al., 2021).

Figura 1- Resultados advindos do Estilos de Liderança (Elaboração própria, 2023).

As transformações sociais advindas da globalização e da modernização têm impulsionado a necessidade de adaptação, resultando no aparecimento de novos modelos de liderança. Entre estes destacam-se as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais, bem como as abordagens autênticas, que refletem um renovado interesse na teoria dos traços, e a liderança baseada em valores éticos.

Esses desafios diários enfrentados pelas organizações têm gerado formas inovadoras de liderança, que deram origem a novas teorias e abordagens, como a liderança partilhada (Zhu et al., 2018), a e-liderança (Liu et al., 2018) e a liderança servidora (Santos, 2020).

Tabela 6 - Novas abordagens de Estilos de Liderança

Liderança partilhada	É um processo interativo entre os membros do grupo, procurando uma liderança mútua para alcançar os objetivos da equipa e da organização (Mango, 2018). A liderança tradicional enfatiza uma influência onde o líder trabalha com e para o grupo (Carvalho et al., 2020). Estudos mostram que esta abordagem tem um impacto positivo no desempenho e no compromisso dos colaboradores, resultando numa maior produtividade organizacional (Raithel et al., 2021).
e-liderança	Surge como resposta à internacionalização das empresas e à necessidade de reorganização das estruturas organizacionais para enfrentar os desafios do contexto laboral (Paschoiotta et al., 2020). Influenciada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC); esta forma de liderança permite superar as barreiras temporais, físicas e culturais entre os membros da equipa (Chamakiotis et al., 2021). Segundo Asatiani et al. (2021), a e-liderança descreve o processo de influência social mediado pelas TIC, para produzir mudanças nas atitudes, comportamentos e desempenho dos colaboradores que estão distantes no espaço e no tempo.
Liderança servidora	Tem foco nas necessidades dos subordinados, incentivando-os a desenvolver o seu potencial para alcançar sucesso na carreira e contribuir para os objetivos organizacionais (Gandolfi & Stone, 2018). Neste processo, os líderes são vistos como modelos inspiradores, transmitindo confiança e fornecendo <i>feedback</i> , informações e recursos para promover a responsabilidade e a autonomia entre os seguidores, incentivando-os a serem líderes servidores também (Sun & Shang, 2019).

(Elaboração própria, 2023).

Apesar das diversas teorias de liderança apresentadas, não há um estilo único ou ideal que se aplique universalmente. O líder deve adaptar o seu estilo conforme a situação, os colaboradores e as tarefas em questão. Liderança envolve inspirar, motivar e servir de exemplo aos outros (Israel, 2021).

É crucial que as organizações e os líderes valorizem a componente humana, o respeito mútuo, o reconhecimento justo e a responsabilidade pelo trabalho realizado. Estes fatores influenciam, diretamente, a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a satisfação no desempenho das suas atividades.

1.2.2 - O Papel do Líder

A capacidade de gerir emoções na liderança, introduzida por Salovey e Mayer (1990) através do conceito de inteligência emocional, refere-se à competência de regular emoções, tanto em si mesmo como aos outros. Esta competência é crucial para a eficácia social de um indivíduo, especialmente para líderes (George, 2000).

Autores como Goleman (1998) expandiram este conceito, enfatizando que, embora as habilidades técnicas e intelectuais sejam importantes na liderança, a inteligência emocional destaca-se como um fator primordial para o desempenho organizacional eficaz. Estudos corroboram que líderes com alta inteligência emocional demonstram um desempenho organizacional superior, superando as expectativas (Goleman, 2015).

Os elementos essenciais da inteligência emocional incluem autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competência social, conforme destacado por Goleman (2018). Líderes emocionalmente inteligentes aplicam a sua inteligência cognitiva para entender a complexidade das suas próprias emoções e as dos seus colaboradores, capacitando-se a tomar decisões eficazes que integram emoção e racionalidade (Cunha et al., 2014).

É relevante salientar que a inteligência emocional é um processo que se desenvolve ao longo da vida, influenciado pela aprendizagem e pelas experiências, não sendo exclusivamente inata (Goleman, 2018).

A liderança é um processo eficaz que vai sofrendo alterações e adaptações a vários níveis, sendo que se deve trabalhar algumas das suas principais características para que se obtenha o máximo de eficiência e eficácia. Segundo Harris (2001, p. 394),

“o papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar experienciar novas coisas. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa, para benefício delas próprias e da empresa como um todo.”

Independentemente das características pessoais e da personalidade do líder, estas afetam as relações com os colaboradores, o que, por sua vez, afeta o desempenho destes nas tarefas que executam nas organizações. Rego (1998, p.119) salienta que:

“Não temos dados suficientemente claros para confirmar a validade da tese universal, segundo a qual os líderes eficazes são os que denotam elevada orientação para os dois tipos de comportamento. A única tendência que as pesquisas sugerem é a de que os líderes eficazes denotam, pelo menos, uma moderada orientação para ambos os comportamentos.”

Segundo Yukl (1998), quatro processos fundamentais definem a prática da liderança: a recolha e disseminação de informações, construção de relacionamentos, tomada de decisões e exercício de influência. Estes processos são considerados essenciais em todas as equipas e organizações, conforme destacado por Rego et al. (2016).

Os comportamentos e os processos necessários para a liderança variam significativamente entre as organizações, uma vez que são influenciados por contingências específicas e pelas situações em que ocorrem. Cada contexto organizacional apresenta as suas particularidades que moldam a prática da liderança.

Os líderes são relevantes na consecução dos objetivos organizacionais, influenciando diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores. Aristóteles, conforme citado por Santos (2007, p. 21), discute a liderança destacando traços inatos dos líderes, incluindo fatores genéticos e hereditários que podem influenciar a capacidade de orientar os outros. Diferentes abordagens analisam desde os traços individuais dos líderes, até às dinâmicas nas relações entre líderes e seguidores.

No contexto dos dirigentes associativos, a liderança implica influenciar o comportamento de todos os membros da associação, direcionando esforços para otimizar o uso do capital intelectual em prol dos objetivos organizacionais. Gerir, implica compreender tanto os agentes internos quanto externos da organização, ao adotar estilos de motivação, liderança e comunicação adequados.

1.2.3 – Influência da Liderança nos Colaboradores das Organizações

Conforme destacado anteriormente, as transformações sociais, tecnológicas, políticas e económicas ao longo do tempo impõem a necessidade de estratégias avançadas de gestão dentro das organizações. Com isso, um relacionamento eficaz entre líderes e colaboradores torna-se uma exigência crescente (Machado & Davim, 2014). O avanço contínuo das investigações nestas áreas tem resultado em mudanças significativas no papel desempenhado pelos gestores e líderes, alinhadas com o crescimento dos processos organizacionais. Além disso, novas competências são agora requisitadas para que os indivíduos possam ocupar essas posições de liderança.

A liderança é amplamente reconhecida como uma ferramenta importante de gestão, devido ao seu impacto substancial no desempenho dos colaboradores e na orientação dos membros do grupo em direção às metas organizacionais a serem alcançadas (Nascimento & Bryto, 2019). Consequentemente, Al-Ghusin e Ajlouni (2020) destacam que existe uma associação significativa entre o tipo de liderança adotado e o desempenho dos colaboradores, influenciando também os níveis de comprometimento organizacional. Portanto, o estilo de liderança emerge como um elemento essencial para compreender o desempenho organizacional.

Os efeitos resultantes do exercício da liderança nas organizações, sejam eles positivos ou negativos, são moldados tanto pelas ações dos líderes, quanto pelas atitudes dos liderados.

Compreende-se, portanto, que sem a contribuição de um dos agentes nesta dinâmica, o outro perde a sua relevância. *“A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois polos: líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia, não há liderança”* (Rego, 1998, p. 15).

1.3 - Motivação

A motivação é um fator essencial que os dirigentes e líderes devem ter em consideração no decorrer de todo o planeamento de gestão das organizações. Esse fator resulta de dois elementos principais: a determinação, que envolve o reconhecimento de um objetivo, e a ativação, que se refere ao estímulo existente para atingir esse objetivo (Simpson et al., 2016).

Uma abordagem eficaz na criação de equipas de trabalho, que agregue objetivos comuns, promove um sentimento de pertença e integração entre os colaboradores. Esse sentimento é propício ao estímulo dos colaboradores, levando-os a um maior compromisso com a organização.

As necessidades dos colaboradores mudam ao longo do tempo e variam conforme o ambiente e as circunstâncias. A motivação pode ser analisada sob diferentes perspetivas: psicológica, biológica, social e ambiental. Existem diversos estudos dedicados a cada um desses temas, demonstrando a complexidade e a importância da motivação (Lakerveld et al., 2020).

A estratégia de motivação deve integrar os objetivos da organização, os objetivos individuais e as necessidades motivacionais dos colaboradores. A clareza dos objetivos e a correta motivação dos colaboradores envolvem uma avaliação contínua das suas ações (Pitacho et al., 2021). Dessa forma, os líderes e dirigentes podem criar planos de ação voltados para a melhoria contínua e o aumento da satisfação dos colaboradores.

Portanto, é necessário adotar uma estratégia de motivação desde o início, esclarecendo os objetivos da organização e atendendo às necessidades dos colaboradores. Esta abordagem não só melhora a produtividade, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e satisfatório (Gutterman, 2023).

A motivação é assim, um elemento central na gestão eficaz das organizações. Ao integrar os objetivos organizacionais com as necessidades individuais dos colaboradores, os líderes podem promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. A avaliação contínua e a adaptação às mudanças são fundamentais para manter a motivação em níveis elevados e garantir o sucesso organizacional a longo prazo.

1.3.1 - Teorias da Motivação

Existem inúmeras teorias da motivação, no entanto na sua adaptação ao trabalho associativo as mais aplicadas são a Teoria da Motivação Intrínseca e Extrínseca de Porter e Lawler (1968) e a Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory, SDT) de Deci et al. (2017).

Tabela 7 - Principais teorias da motivação

Motivação intrínseca e extrínseca de Porter & Lawler (1968)
<ul style="list-style-type: none"> • O modelo de Porter e Lawler (1968) oferece uma abordagem abrangente para compreender a motivação no ambiente de trabalho, integrando elementos de diversas teorias pré-existentes. • Esta teoria sugere que a motivação não é apenas uma função da expectativa de recompensas, mas também da perceção do indivíduo sobre a equidade dessas recompensas e a sua relação com o desempenho. • O modelo propõe que a relação entre esforço e desempenho é mediada pelas habilidades do indivíduo, pelas características do trabalho e pela perceção do seu papel. • Além disso, o desempenho bem-sucedido resulta na obtenção de recompensas extrínsecas (como salário e benefícios) e intrínsecas (como reconhecimento e autorrealização). • A satisfação derivada destas recompensas exerce uma influência direta na motivação futura do indivíduo.
A Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory, SDT) de Deci et al. (2017)
<ul style="list-style-type: none"> • É uma teoria amplamente reconhecida no campo da psicologia motivacional, que se concentra na motivação humana e no desenvolvimento pessoal. • A SDT distingue-se entre diferentes tipos de motivação, particularmente entre motivação intrínseca e extrínseca, e enfatiza o papel das necessidades psicológicas básicas para o bem-estar e o desempenho eficaz. • A motivação intrínseca ocorre quando as pessoas se envolvem numa atividade porque ela é inerentemente interessante ou emana prazer, sendo vista como a forma mais autêntica e satisfatória de motivação, promovendo maior persistência, desempenho e bem-estar. • Quanto à motivação extrínseca: Esta forma de motivação ocorre quando as pessoas se envolvem numa atividade para alcançar um resultado, podendo variar no seu grau de autodeterminação, desde a regulação externa (menos autodeterminada) até a regulação interna (mais autodeterminada), onde as atividades são alinhadas com os próprios valores e objetivos.

(Elaboração própria, 2023).

Ao nível associativo é notório que as ações de dedicação ao trabalho nas associações, pela singularidade, trabalho voluntário e benévolo e em prol das comunidades onde se inserem, se revestem de característica intrínsecas.

1.3.2 - Motivação no Contexto Organizacional

1.3.2.1 - Motivação Extrínseca

Indivíduos impulsionados pela motivação extrínseca entendem o trabalho como um meio para atingir os seus objetivos pessoais. Para eles, o trabalho serve como um instrumento para alcançar metas financeiras que lhes permitem usufruir de atividades posteriores que têm em mente, considerando, portanto, o trabalho apenas como uma ferramenta instrumental (Pitacho et al., 2021). Esta situação é comum em associações mais profissionalizadas, onde

os jovens veem com facilidade oportunidades de vida. A motivação dos colaboradores é predominantemente baseada em fatores externos, pois eles não sentem necessidade de fazer sacrifícios pela organização (Pitacho et al., 2020; 2021).

Os fatores externos que influenciam a motivação de um colaborador são inúmeros e inevitavelmente afetam o desempenho individual, incluindo a estabilidade emocional, o ambiente organizacional e o bem-estar, entre outros (Pitacho et al., 2020).

1.3.2.2 - Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca refere-se aos indivíduos que entendem o trabalho como uma realização pessoal. Estes indivíduos não procuram progressão na carreira ou aumento salarial, mas sim a realização pessoal através do seu trabalho e empenho. Existe uma predisposição maior para ser benévolo através de um sentimento de pertença. Distintamente da motivação extrínseca, estes indivíduos, procuram o prazer da realização pessoal, realizar as suas tarefas da melhor maneira possível e é suficiente para contribuir com um bem maior ou tornar o mundo um lugar melhor (Pitacho et al., 2021).

Em suma, colaboradores intrinsecamente motivados têm maior propensão a realizar sacrifícios, em comparação aos motivados por fatores extrínsecos. Além disso, estes colaboradores tendem a ser mais resilientes frente a adversidades, o que pode representar uma vantagem para a organização, embora de forma não muito concreta (Pitacho et al., 2020). Enquanto a motivação extrínseca pode levar a uma abordagem mais transacional do trabalho, focada em recompensas externas, a motivação intrínseca promove um compromisso mais profundo e resiliente com o trabalho.

As organizações que reconhecem e valorizam estes diferentes tipos de motivação podem implementar estratégias mais eficazes para maximizar a satisfação e o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

1.4 – Satisfação

A satisfação é definida como um estado emocional de prazer resultante da avaliação do trabalho (Locke, 1976). Este conceito evoluiu ao longo dos anos, integrando perceções de justiça e respeito no ambiente de trabalho (Rego, 2001). A satisfação é uma variável multidimensional, composta por dimensões como vencimento, supervisão, benefícios,

condições de trabalho, carreira, estabilidade, desenvolvimento pessoal e relações interpessoais (Tamayo, 2000).

A literatura sobre a satisfação tem vindo a aumentar (Rebelo, 2019), pois, com o passar do tempo, começou-se a olhar para o capital humano como o principal ativo das organizações, pelo seu contributo para o respetivo crescimento e sucesso. A satisfação dos colaboradores é um tema incontornável na gestão de recursos humanos nas organizações (Pires, 2020).

A satisfação manifesta-se de forma individual e direciona-se a um espaço temporal (Rebelo, 2019). Pode ser medida através da compatibilidade das características psíquicas e sociais dos colaboradores, face às condições de trabalho oferecidas. Se o trabalho proporcionar as condições desejadas, o colaborador ficará satisfeito; caso contrário, poderá abandonar a organização. (Gelard & Rezaei, 2016). Todavia, a satisfação depende de variáveis como idade, sexo, estado de saúde, salário, nível de escolaridade, entre outros aspetos (Rebelo, 2019).

A satisfação representa a correspondência entre as expectativas do indivíduo e a realidade percebida. Um indivíduo satisfeito é aquele que desempenha funções com gosto, orgulho e empenho, e é reconhecido por isso (Azevedo, 2019).

A satisfação está associada a várias características profissionais, incluindo procura, apoio e recompensa. Estudos recentes revelaram seis elementos importantes, dos quais três estão associados ao bem-estar: carga de trabalho, apoio profissional e salário (Ewen et al., 2021). Outras investigações concluíram que fatores de higiene, como dinheiro e condições de trabalho, afetam positivamente a satisfação, enquanto fatores motivacionais podem gerar insatisfação (Sobaiha & Hasaneinb, 2020).

Com o aumento da importância da satisfação, a gestão de recursos humanos tende a focar-se na criação de políticas que promovam essa satisfação. Colaboradores satisfeitos são essenciais para atrair novos talentos e aumentar a produtividade (Rustam et al., 2021).

A satisfação é um tema complexo e multifacetado, essencial para o sucesso das organizações. Compreender e promover a satisfação dos colaboradores, levando em conta diversos fatores e contextos, é fundamental para a gestão eficaz de recursos humanos e para o bem-estar dos mesmos.

1.5 - Associativismo

As organizações sem fins lucrativos são espaços de referência junto das populações, revestindo-se de primordial importância enquanto estrutura cívica de participação dos cidadãos na vida da comunidade contribuindo, ainda, para a promoção desportiva, cultural, patrimonial e outras, na localidade onde se inserem, através da criação de centros de desenvolvimento cívico, físico, intelectual e artístico. Segundo Kamoche (2001, p. 39) as organizações são *“coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos.”*

O associativismo em Portugal é uma componente fundamental da vida social e cívica do país, envolvendo a criação e operação de uma diversidade de organizações sem fins lucrativos, associações e clubes que desempenham papéis significativos em áreas como cultura, desporto, educação, solidariedade social, entre outras. Conforme destacado por Viegas (2004), há um consenso generalizado sobre a importância das associações na vida democrática das sociedades desenvolvidas, contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento local (Viegas, 2004, p. 34).

Num mundo cada vez mais global, a expressão da cultura, identidade, tradições e inteligência criativa de cada comunidade é vital. O associativismo tem estado na linha da frente da política cultural, promovendo, divulgando e preservando a cultura local. Segundo Silva (2008), o associativismo é uma atividade histórica, intrínseca à natureza humana, que, desde sempre, percebeu a importância de viver em grupo para garantir a sobrevivência e alcançar melhores resultados através de ações conjuntas (Silva, 2008 cit. in Silva, 2011, p. 11).

Correia (2009) refere-se ao associativismo como *“uma das mais belas e perfeitas expressões da vida social”*, destacando que a primeira coletividade foi fundada em 1722. Estas formas de organização evoluíram ao longo do tempo, respondendo às necessidades das populações e substituindo muitas das funções sociais do Estado (Correia, 2009, p. 19).

Monteiro (2013) aponta que o associativismo em Portugal teve origem no início do século XIX, influenciado pela Revolução Industrial e pela Revolução Francesa. Este período marcou o início da expansão do movimento associativo, com a criação das primeiras associações de socorros mútuos na década de 1830, respondendo às dificuldades diárias dos operários e estabelecendo uma diferenciação social (Monteiro, 2013).

Leonello (2010) define o associativismo como uma exigência histórica com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, promovendo crescimento e desenvolvimento através da troca de experiências e convivência entre pessoas. A vida associativa está presente em muitas áreas da atividade humana, contribuindo para o equilíbrio e estabilidade social (Leonello, 2010, p. 17). Frantz também destaca o associativismo como um fenómeno de cooperação que pode ser detetado em diferentes contextos sociais (Frantz cit. in Leonello, 2010, p. 17).

Tocqueville, citado por Varandas (2014), afirma que o associativismo é primordial para uma organização mais estruturada das sociedades democráticas, ligando liberdade e igualdade. Este conceito organiza as populações, explora os seus recursos e capacidades, aperfeiçoa e qualifica os indivíduos, melhora as condições de vida, satisfaz necessidades culturais e cria condições para representar a comunidade junto aos poderes públicos (Varandas, 2014, p. 49).

1.5.1 - Desafios e Dificuldades no Movimento Associativo

O movimento associativo, apesar de desempenhar um papel crucial na sociedade ao promover a cooperação e a participação cívica, depara-se com desafios que podem limitar a sua eficácia e alcance. Soufen (2008) identificou vários fatores negativos que dificultam a prática do associativismo.

Tabela 8 - Fatores que Dificultam o Movimento Associativo

Falta de recursos financeiros	As associações muitas vezes enfrentam dificuldades para obter financiamento suficiente.
Burocracia	Procedimentos administrativos complicados podem desmotivar a participação e o funcionamento das associações.
Falta de participação	A baixa adesão e participação ativa dos membros podem comprometer a eficácia das associações.
Gestão ineficaz	A falta de competências e de conhecimentos de gestão entre os líderes associativos pode prejudicar a organização.
Conflitos internos	Desentendimentos e conflitos entre membros podem enfraquecer a coesão e o propósito da associação.
Mudanças sociais e económicas	As transformações na sociedade e na economia podem criar desafios para as associações.
Dependência de voluntários	A dependência excessiva de voluntários pode ser uma limitação devido à falta de compromisso e continuidade.
Legislação inadequada	Leis e regulamentos desatualizados ou inadequados podem dificultar o funcionamento das associações.
Concorrência de	A presença de outras entidades com objetivos semelhantes pode

outras organizações	reduzir o apoio e os recursos disponíveis.
Perceção pública negativa	A falta de confiança ou uma imagem pública negativa podem afetar a adesão e o apoio às associações.
Tecnologia	A falta de adaptação às novas tecnologias pode limitar a capacidade de comunicação e de alcance das associações.

(Adaptado de Soufen (2008); Cardoso M. 2024).

Para superar estes desafios, as associações precisam de desenvolver estratégias eficazes, investir em formação e capacitação e procurar formas inovadoras de envolver a comunidade e garantir a sustentabilidade. É fundamental que estas ações sejam implementadas de maneira integrada e alinhada com os objetivos da associação para maximizar o seu impacto e alcance.

O associativismo em Portugal continua a ser uma força vital para a promoção da cooperação, igualdade e desenvolvimento comunitário. Apesar dos desafios, a sua importância na estrutura democrática e no desenvolvimento local é inegável. As associações desempenham um papel crucial na coesão social, no desenvolvimento cultural e na promoção de atividades cívicas, funcionando como agentes de coesão nos diversos territórios e fomentando a participação cívica.

Com uma abordagem proativa e adaptativa, o movimento associativo pode continuar a desempenhar um papel vital na sociedade.

1.6. Conclusão do Enquadramento Teórico

Em suma, e relativamente à Motivação Intrínseca vs. Extrínseca, estudos recentes continuam a explorar como a motivação intrínseca e extrínseca varia ao longo da vida. Deci e Ryan (2016) revisitam a teoria da autodeterminação, discutindo como as motivações mudam com a idade.

Na abordagem à Experiência e Sabedoria, a pesquisa de Thomas e Chess (2019) destaca a importância da experiência e sabedoria de líderes mais velhos, mas também como isso pode resultar em resistência a novas ideias.

No âmbito da Sucessão e Renovação, estudos recentes de Zhang e Rajagopalan (2019) enfatizam a necessidade de práticas integradas de desenvolvimento de liderança e planeamento sucessório para garantir uma transição efetiva.

Relativamente às Barreiras Geracionais, as diferenças geracionais podem criar barreiras à entrada de jovens em cargos de liderança. Expectativas diferentes sobre o trabalho e a carreira podem dificultar a transição. Twenge e Campbell (2020) discutem como essas diferenças geracionais impactam a liderança e o ambiente de trabalho.

Na parte que se refere aos Incentivos e Apoio, a falta de incentivos e de apoio aos jovens líderes pode ser um obstáculo. As organizações que não investem em programas de desenvolvimento de liderança juvenil tendem a ter dificuldades em renovar a sua liderança. Day et al. (2021) defendem o desenvolvimento contínuo da liderança e em como o apoio institucional pode influenciar, de forma positiva, a ascensão de novos líderes.

CAPÍTULO 2 | MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE ESTUDO

O movimento associativo carece de práticas formais de Recursos Humanos, embora estas estejam implícitas em todas as ações, especialmente na capacidade de liderar, motivar e proporcionar satisfação aos associados. Assim, foi elaborado um modelo de investigação (cf. Figura 2) para estabelecer a articulação entre as variáveis, em conformidade com os objetivos estabelecidos.

Estes objetivos procuram dar resposta à pergunta de partida da investigação e, ao mesmo tempo, testar as hipóteses com base no modelo de investigação.

Assim sendo, para concretizar os objetivos propostos nesta investigação, inicialmente, realizou-se um trabalho de revisão do estado da arte. Esse trabalho serviu como base para orientar o estudo, demonstrando de que forma os liderados percebem as lideranças e como estas lideranças impactam nos associados e colaboradores.

2.1 Modelo Conceptual

O modelo elaborado (cf. Figura 2) pretende avaliar a liderança em duas dimensões: estilos de liderança e características dos líderes.

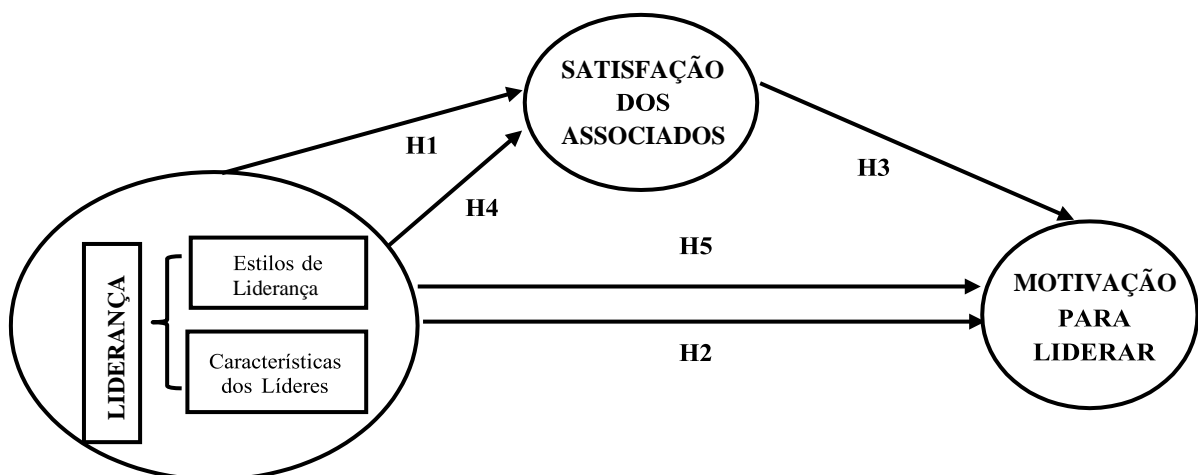


Figura 2 - Modelo conceptual da investigação (elaboração própria, 2023).

Visa igualmente aferir de que forma estes fatores impactam motivação para liderar e na satisfação dos associados bem como a forma como a satisfação pode conduzir também à motivação para liderar.

2.2 Hipóteses de Estudo

Tendo este modelo como base de investigação, foram formuladas algumas hipóteses que se descrevem de seguida e que serão testadas. Segundo Gouveia (2012), estas hipóteses emergem a partir do modelo de investigação adotado, servindo como guias para direcionar o estudo, mas o seu valor final depende da confirmação ou não dos resultados obtidos.

- **Hipótese 1: A liderança influencia, positiva e significativamente, a satisfação dos associados.**

A hipótese sugere que existe uma relação direta entre a liderança e a satisfação dos associados. Mais especificamente, a hipótese afirma que a liderança, quando exercida de maneira eficaz, tem um impacto positivo e significativo na satisfação dos associados. Isso implica que líderes que adotam práticas de gestão adequadas, como comunicação clara, apoio aos membros da equipa, reconhecimento de esforços e incentivo ao desenvolvimento pessoal, tendem a aumentar a satisfação geral dos associados. A hipótese pressupõe que, quanto melhor for a qualidade da liderança, maior será o nível de satisfação entre os associados, o que se pode refletir em maior envolvimento, empenho, lealdade e produtividade.

- **Hipótese 2: A liderança influencia, positiva e significativamente, a motivação dos associados para liderar.**

Esta hipótese propõe que a qualidade da liderança vigente numa organização ou associação tem um impacto direto na motivação dos associados para se tornarem futuros líderes. Isso sugere que, quando a liderança dentro de uma organização é eficaz, inspiradora e orientada para o desenvolvimento, os associados sentem-se mais motivados a ocupar posições de liderança. A influência positiva implica que características ou comportamentos específicos dos líderes, como apoio, orientação e exemplo, elevem o nível de motivação dos associados, incentivando-os a serem líderes.

- **Hipótese 3: A satisfação dos associados influencia, positiva e significativamente, a motivação dos associados para liderar.**

Nesta hipótese, sugere-se que quanto mais satisfeitos os associados estão com a sua experiência dentro da organização (seja com o ambiente de trabalho, as oportunidades de

desenvolvimento ou o reconhecimento), maior será o seu desejo e predisposição para assumir papéis de liderança. A influência positiva implica que exista uma correlação estatisticamente relevante entre a satisfação e a motivação para liderar.

- **Hipótese 4: Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança no que respeita à satisfação dos associados.**

Nesta hipótese sugere-se que há uma correlação significativa entre diferentes estilos de liderança e os níveis de satisfação dos associados, numa organização. Isso implica que, dependendo do estilo de liderança adotado (por exemplo, autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, etc.), o grau de satisfação dos associados pode variar de maneira significativa. Por exemplo, um estilo de liderança transformacional, que inspira e motiva os associados através de uma visão partilhada, pode resultar numa maior satisfação dos associados. Em contraste, um estilo autocrático, onde as decisões são centralizadas e existe pouca participação dos associados, pode gerar níveis mais baixos de satisfação. Esta hipótese sugere, portanto, que entender e escolher o estilo de liderança adequado é crucial para maximizar a satisfação dos associados dentro da organização.

- **Hipótese 5: Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança no que respeita à motivação para liderar.**

Esta hipótese sugere que os estilos de liderança podem ter um impacto significativo na motivação para liderar. Diferentes estilos de liderança não só influenciam os próprios líderes, mas também influenciam a forma como estes lideram os seus grupos de trabalho, tendo ainda um impacto na motivação dos líderes para desempenharem as suas funções. É importante considerar a definição dos estilos de liderança e a motivação para liderar. As organizações, por exemplo, podem adaptar seus programas de formação e desenvolvimento para alinhar os estilos de liderança com as motivações individuais dos futuros líderes.

CAPÍTULO 3 | MÉTODO

Conforme já mencionado foco desta investigação foi o movimento associativo no concelho de Alcanena e o objetivo principal é evidenciar o contributo da liderança para a satisfação e motivação de novos corpos dirigentes. Optou-se por incluir neste capítulo uma contextualização do movimento associativo do referido município, visando proporcionar uma compreensão abrangente da realidade desse movimento.

Os objetivos mais específicos prendem-se com as evidências desse mesmo contributo em termos de Desempenho. Foi adotada uma abordagem mista, isto é, quantitativa e qualitativa. Após a obtenção dos dados, foram aplicados procedimentos e testes estatísticos apropriados para a análise dos mesmos.

3.1 - Caracterização do Território de Estudo

O trabalho empírico a realizar teve como campo de estudo o movimento associativo do concelho de Alcanena. O Concelho de Alcanena foi criado a 8 de maio de 1914, a partir da desanexação dos concelhos de Torres Novas e Santarém, sendo constituído inicialmente por 10 freguesias: Alcanena, Bugalhos, Espinheiro, Louriceira, Malhou, Minde, Moitas Venda, Monsanto, Serra de Santo António e Vila Moreira. Após a agregação de freguesias, o concelho passou a ter apenas 7 freguesias.

O concelho de Alcanena possui aproximadamente 14.000 habitantes, distribuídos de forma desigual pela sua área. Nas freguesias de Alcanena e Minde, que perfazem pouco mais de 25% da área total, reside quase metade da população do concelho. Em termos associativos, o concelho é bastante rico e assume um papel determinante no desenvolvimento sociocultural, sobretudo no contexto local, sendo um elemento impulsionador nas áreas da cultura, desporto, juventude, educação, social, entre outras.

O seu contributo é meritório na promoção da participação cívica e da integração social, ou seja, no exercício da democracia e da cidadania, substituindo-se frequentemente aos agentes formais com responsabilidades nestes domínios.

Num diagnóstico orientado ao mapeamento das possibilidades e dos limites de intervenção através de propostas de melhoria da gestão dos recursos humanos há aspetos a considerar

nesta problemática. No contexto do movimento associativo em Alcanena, observa-se que os dirigentes associativos são maioritariamente homens. Quanto à condição perante o trabalho, destacam-se as situações de "Trabalhador" e "Reformado". O desporto assume-se como o principal fim deste universo associativo, seguido da cultura, recreio e lazer. Além disso, a cidadania e responsabilidade social constituem as terceiras principais finalidades referidas. Esta realidade reflete-se, naturalmente, nas atividades que assumem maior relevo do ponto de vista associativo, tais como ginástica, artes marciais, futebol e futsal.

No âmbito de cultura, recreio e lazer, as principais atividades em torno das quais as associações desenvolvem a sua dinâmica incluem jogos tradicionais, música (escolas, bandas filarmónicas e orquestras ligeiras), ranchos folclóricos e festas tradicionais. A tabela seguinte é elucidativa.

Tabela 9 - Tabela Referente ao Movimento Associativo Concelhio (63 Associações)

	Data Fundação	Principal área de Intervenção	Designação
1	16/02/1989	Ambiental	Sociedade Portuguesa de Espeleologia - Delegação de Minde
2	15/03/1989	Ambiental	Clube Bio Ecológico Amigos da Vida Selvagem
3	06/03/2007	Ambiental	Grupo de Espeleologia e Montanhismo
4	25/10/1915	Cultural	Sociedade Musical Mindense
5	23/09/1933	Cultural	Casa do Povo de Minde
6	09/07/1976	Cultural	Grupo Desportivo e Recreativo da Graça
7	28/03/1978	Cultural	Centro Recreativo e Cultural Malhouense
8	03/09/1979	Cultural	Centro Sócio Cultural de Gouxaria
9	28/10/1981	Cultural	Associação Cultural Vilamor
10	28/01/1982	Cultural	Associação Recreativa e Cultural de Vale Alto
11	16/03/1982	Cultural	Casa do Povo de Espinheiro
12	25/05/1985	Cultural	Rancho Folclórico de Gouxaria
13	27/06/1985	Cultural	CCRD da Chã de Cima
14	13/10/1989	Cultural	CAORG - Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro
15	06/01/2001	Cultural	JUBILARE - Associação Cultural e Social de Alcanena
16	25/03/2003	Cultural	Associação Musical e Tradições do Espinheiro
17	03/05/2012	Cultural	MAC - Associação Cultural e Recreativa de Moitas Venda
18	26/05/2016	Cultural	Associação Improviso Divergente
19	13/09/2017	Cultural	Casa do Povo Malhouense
20	23/05/2018	Cultural	Sol do Carvalheiro (ACCA) Associação Cultural Cívica e Ambiental
21	10/10/2018	Cultural	Núcleo do SCP de Alcanena
22	05/01/2019	Cultural	CIDLES - Centro Interdisciplinar de Documentação Linguística e Social
23	11/04/2019	Cultural	Centro Cultural e Recreativo do Covão de Feto

24	06/07/2019	Cultural	Centro Recreativo Cultural e Social de Filhós
25	18/08/2019	Cultural	Centro Socio Cultural de Casais Robustos
26	26/08/2019	Cultural	Rancho Folclórico e Cultural do Covão do Coelho
27	21/11/2019	Cultural	Grupo Recreativo " Os Unidos da Serra "
28	17/02/2021	Cultural	Associação Mira Minde
29	31/01/1942	Desportiva	Atlético Clube Alcanenense
30	24/04/1954	Desportiva	Vitoria Futebol Clube Mindense
31	03/10/1956	Desportiva	Sociedade Columbófila de Alcanena
32	08/07/1965	Desportiva	Atlético Clube Recreativo Espinheirense
33	12/06/1968	Desportiva	Casa do Povo de Alcanena
34	22/06/1984	Desportiva	Centro Recreativo e Desportivo Louriceirense
35	20/03/1987	Desportiva	Juventude Amizade e Convívio
36	09/04/1991	Desportiva	Associação Caça e Pesca Freguesia de Malhou
37	20/09/1996	Desportiva	Escola de Futebol do Concelho de Alcanena
38	27/06/2000	Desportiva	Núcleo Cicloturismo de Alcanena
39	21/10/2005	Desportiva	Clube de Karaté Amicale de Alcanena
40	19/01/2019	Desportiva	Clube de Amador de Caça e Pesca de Monsanto do Ribatejo
41	20/01/2019	Desportiva	Pedrinha Motor Clube
42	08/02/2019	Desportiva	Centro Recreativo e Desportivo Moreirense
43	09/02/2019	Desportiva	Clube de Caça e Pesca de Minde
44	23/02/2019	Desportiva	Núcleo do SCP de Minde
45	16/08/2019	Desportiva	Associação de Caçadores de Louriceira
46	05/09/2019	Desportiva	Rico Duelo - Associação de Artes Marciais
47	16/09/2019	Desportiva	União Columbófila Minde
48	03/03/2022	Desportiva	Motoclube Aire e Candeeiros
49	15/06/1912	Social e cívica	Centro Bem Estar Social de Alcanena
50	01/04/1977	Social e cívica	Centro de Bem Estar Social de Minde
51	28/08/1989	Social e cívica	Associação Dadores Sangue Concelho Alcanena
52	25/07/1993	Social e cívica	Centro de Bem Estar Social de Espinheiro
53	09/07/1996	Social e cívica	ARPICA - Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos do Concelho de Alcanena
54	06/04/1998	Social e cívica	Associação de Desenvolvimento Sócio -Educativo e Cultural ABC de Alcanena
55	02/01/2004	Social e cívica	Centro de Bem Estar Social da Serra de Santo António
56	08/05/2005	Social e cívica	CNE - Agrupamento de Escuteiros 1336 De Minde
57	08/12/2005	Social e cívica	ASSIM-Associação Solidariedade Social Interventiva Moreirense
58	27/04/2006	Social e cívica	APECC - Associação de Pais e Encarregados de Educação do Covão de Coelho
59	16/04/2007	Social e cívica	AIJIL - Associação de Apoio Integrado de Jovens e Idosos de Louriceira
60	16/03/2019	Social e cívica	APAL - Associação de Pais de Alcanena
61	19/08/2019	Social e cívica	A Casinha - Centro de Acolhimento de Monsanto
62	07/12/2019	Social e cívica	CNE - Agrupamento 867 Alcanena
63	30/12/2023	Social e cívica	Academia de Covão do Coelho

(Elaboração própria, 2023).

Conforme se constata a diversidade de organizações associativas constitui um acervo de organizações cujas temáticas e interesses culturais permitem gerar cenários de agregação de valor ao concelho e às redes em que a autarquia participa aos níveis local, regional, nacional, europeu e internacional.

3.2 - Abordagem Metodológica

Em termos metodológicos, para a prossecução dos objetivos propostos, decorreu de uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa, com o intuito de aferir o perfil de motivação e satisfação dos colaboradores em função do tipo de liderança existente na associação. Esta metodologia permitirá que o presente estudo contribua tanto para o ambiente académico quanto para o associativo.

A integração das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu uma análise mais completa e robusta do tema. Segundo Sarmiento (2013, p. 10), “a pesquisa de campo pode ser classificada como de abordagem predominante qualitativa e quantitativa”. A abordagem qualitativa foi essencial para a revisão da literatura, visando obter o estado da arte sobre o tema do associativismo. Ao mesmo tempo, a abordagem quantitativa complementou esta análise, fornecendo dados empíricos e objetivos.

3.3 - Procedimento de recolha dos dados

A aplicação deste método permitiu a recolha de um volume substancial de dados, possibilitando a realização de diversos testes estatísticos que serviram de apoio para os resultados empíricos. Em suma, foram utilizadas as seguintes abordagens:

- **Entrevistas** - Aplicadas a oito líderes de organizações para obter diretrizes sobre o impacto das suas práticas de liderança na motivação e satisfação dos associados
- **Questionários** - Aplicados aos associados para aferir o grau de satisfação e motivação com a liderança, bem como a motivação para liderar.
- **Observação** - Realizada através da apreciação da vida associativa de cada organização, incluindo missão e valores, bem como da verificação de documentos internos, nomeadamente historial e estatutos, para um melhor entendimento da imagem organizacional e dos seus atrativos.

No final foram realizadas análises de estatística descritiva para caracterizar a amostra, bem como regressões lineares simples para verificação das hipóteses apresentadas e análise de diferenças entre grupos. A presente investigação assume-se como um estudo de caso único (quali-quantitativo), sem intervenção do investigador.

3.3.1 - Instrumento Utilizado | Entrevistas

As entrevistas conduzidas neste estudo seguiram um guião semiestruturado (Anexo A1), cuja principal característica reside na sua natureza aberta, conforme descrito por May (2004, citado por Medeiros & Aguiar, 2009). Ou seja, embora o entrevistado responda as perguntas previamente estabelecidas, isso não implica deixá-lo falar livremente, mas sim conduzir, mantendo o foco na temática de investigação.

Inicialmente, foi estabelecido um contacto pessoal com os potenciais entrevistados, durante o qual foram apresentados os principais objetivos da pesquisa e obtida a devida autorização. Em seguida, as entrevistas foram agendadas, com data e hora previamente estipuladas, realizadas presencialmente e registadas em formato de áudio.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, com especial atenção para que a linguagem utilizada fosse clara e facilmente compreensível. A entrevista na sua primeira parte permite a recolha de dados sociodemográficos e numa segunda parte perceber a motivação e impacto da perceção dos líderes na motivação e satisfação dos associados e colaboradores, com vista a uma futura sucessão.

Para o tratamento da entrevista foi utilizado o software MAXQDA 24. O software permitiu identificar padrões, temas, e relações dentro dos dados de maneira sistemática.

3.3.2 - Instrumento Utilizado | Questionário

O questionário (Anexo A2) utilizado permitiu recolher informações sociodemográficas, tais como o tipo de associação a que os participantes pertencem, idade, género e tempo de filiação. A recolha de dados foi realizada através do Google Forms, acessível pelo link (<https://forms.gle/WkFqaotcXnzCR3LDA>), o qual foi partilhado ao longo de todo o mês de abril de 2024 nas plataformas digitais WhatsApp, Email e LinkedIn. O público-alvo foi composto por colaboradores de associações concelhias sem fins lucrativos do concelho de Alcanena.

Este foi estruturado de forma a garantir que os participantes compreendessem que o objetivo principal era recolher as suas opiniões através de respostas predefinidas incluindo perguntas relacionadas com liderança, motivação e satisfação, estes fatores contribuem para a análise da amostra, mantendo o foco no tema central do estudo. As respostas foram avaliadas utilizando a escala de Likert de cinco pontos.

Assim, o referido questionário serviu como medidor da liderança, da satisfação e da motivação para liderar, através da adaptação das seguintes escalas: SL-7 (Liden et al., 2015), a escala de McClelland (1987), adaptada por Rego & Carvalho (2002), a versão reduzida da escala de Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), adaptada e validada para a população portuguesa por Ferreira et al. (2009), e a escala de motivação para liderar (MTL) de Chan (1999). Este modelo de análise foi fortemente aplicado para o estabelecimento de relações entre as variáveis, conforme delineado pelo enquadramento de hipóteses apresentado.

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso ao software IBM® SPSS® Statistics (versão 28).

3.4 - Variáveis em Estudo e Construtos

As variáveis de estudo e os principais construtos são baseados no modelo conceptual apresentado no Capítulo 2:

- **Variáveis dependentes** – Satisfação dos associados e a Motivação para liderar
- **Variáveis independentes:** - Estilos de liderança e as Características dos líderes

Construtos:

- **Satisfação dos associados:** refere-se ao grau de satisfação que os associados sentem em relação ao ambiente organizacional, às suas funções e à liderança dentro da associação.
- **Motivação para liderar:** refere-se à disposição dos associados para assumir papéis de liderança dentro da associação.
- **Liderança:** Inclui diferentes estilos de liderança. A liderança transformacional é a mais discutida, enfatizando o papel dos líderes que inspiram e promovem mudanças positivas na organização.

A presente investigação incidiu sobre o movimento associativo no concelho de Alcanena, tendo como objetivo central analisar o contributo da liderança para a motivação e satisfação dos novos corpos dirigentes associativos. Neste sentido, procedeu-se a uma contextualização do território e da realidade associativa local, reconhecida pela sua riqueza e diversidade, bem como pelo seu papel estruturante no desenvolvimento sociocultural da comunidade. Optou-se por uma abordagem metodológica mista, de natureza qualitativa e quantitativa, que permitiu uma análise aprofundada das relações entre estilos de liderança, satisfação dos associados e motivação para liderar. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, questionários e observação direta, sendo posteriormente analisados com recurso a técnicas estatísticas apropriadas. Sustentada por um modelo conceptual sólido, esta investigação propõe-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento académico no domínio da liderança no terceiro sector, enquanto apresenta pistas relevantes para a melhoria das práticas de gestão nas organizações associativas locais.

CAPÍTULO 4 | ESTUDO CASO | ANÁLISES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, são examinados e interpretados os resultados obtidos através dos questionários e das entrevistas, seguindo a metodologia de pesquisa estabelecida, tal como mencionado anteriormente, com vista a dar resposta à questão e objetivos estabelecidos inicialmente para esta investigação.

Procedeu-se, então, ao tratamento de dados recorrendo à técnica de análise de conteúdo com *Software* MAXQDA:

- A análise dos resultados fundamentou-se nas respostas das entrevistas aos dirigentes e dos questionários preenchidos pelos associados, no seio do movimento associativo em análise.
- A recolha de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e abril de 2024, através do envio do questionário por correio eletrónico e de entrevistas presenciais. As respostas foram voluntárias, garantindo a confidencialidade e confiabilidade dos dados.

Foram encontradas evidências positivas da influência da liderança na satisfação e motivação dos associados. Este estudo e os resultados obtidos vão permitir evidenciar o contributo da liderança para a gestão das associações e consequente rejuvenescimento dos órgãos diretivos associando com os temas descritos na revisão da literatura.

4.1 - Estudo Qualitativo | Entrevistas Semiestruturadas

O objetivo foi analisar as práticas de liderança e as suas perceções sobre o impacto na motivação e liderança dos membros, junto dos oito dirigentes previamente identificadas com base na sua área de atuação e antiguidade. Este estudo visa principalmente compreender como o estilo de liderança adotado pelos dirigentes influencia a motivação e a satisfação dos membros relativamente à gestão das associações. Por razões éticas, e dada a natureza sensível dos dados envolvidos, o questionário utilizado foi totalmente anónimo, não recolhendo quaisquer informações demográficas que pudessem identificar indivíduos ou organizações.

4.1.1- Amostra | Caracterização Socio Demográfica

Os participantes entrevistados foram 8 dirigentes associativos, representantes das associações mais recente e mais antiga de cada uma das 4 áreas identificadas, têm idades compreendidas entre os 42 e os 73 anos, sendo que dois do sexo feminino e seis do sexo masculino.

Relativamente à situação profissional, 25% são reformados, enquanto 75% são ativos. Quanto às habilitações literárias, a maioria (62,5%) tem o 12º ano, 25% têm licenciatura. No que se refere ao tempo como dirigentes associativos, 4 dirigente têm 20 ou mais anos de experiência, 1 dirigente tem 17 anos de dirigismo e 2 dos inquiridos são novatos nesta área, tendo menos de 5 anos de experiência.

Tabela 10 - Caracterização da Amostra

Área vs Antiguidade	Idade Entrevistado	Sexo	Habilitações	Situação Profissional	Anos Dirigismo
Cultural mais antiga	67	M	12 ano	Reformado	30
Cultural mais recente	54	M	licenciatura	Ativo	20
Desportiva mais antiga	56	M	12 ano	Ativo	30
Desportiva mais recente	42	M	12 ano	Ativo	3
Social mais antiga	47	M	12 ano	Ativo	20
Social mais recente	73	M	4. classe	Reformado	2
Ambiental mais antiga	54	F	licenciatura	Ativo	20
Ambiental mais recente	50	F	12 ano	Ativo	17

Fonte: MAXQDA

Esta amostra reflete a realidade associativa, maioritariamente os dirigentes são do sexo masculino e de idade acima dos 40 anos, o que leva a refletir o modo de captação de dirigentes jovens, reafirmando a questão da liderança e os seus aspetos fundamentais.

4.1.2 - Análise de conteúdo das Entrevistas

As informações recolhidas das respostas obtidas nas entrevistas aos responsáveis das associações, ver (Anexo A1), por serem perguntas abertas, permitiram efetuar o tratamento qualitativo, que permite apresentar uma análise detalhada das entrevistas realizadas com dirigentes de várias associações. O objetivo é explorar a relação entre idade, motivação para liderar, estilos de liderança e satisfação dos associados. Foram utilizadas referências da literatura para contextualizar e aprofundar as observações extraídas das entrevistas, que a seguir se descrevem:

Temas Relevantes

1. **Motivação e Experiência:**

- Sociedade Musical Mindense: "Motivação interna e externa, criado numa família de músicos... gosto por esta área e disponibilidade."
- Associação Mira Minde: "Vontade de fazer coisas pela nossa terra... vontade de servir."
- Centro de Bem Estar Social de Alcanena: "Sentido de responsabilidade... ver os rostos das pessoas desde o jardim de infância ao lar é enriquecedor e muito gratificante."
- Moto clube Aire e Candeeiros: "Falta de tempo... burocracias... prazer de tocar os sentimentos das pessoas, o convívio e a promoção da nossa terra."

2. **Desafios e Condicionantes:**

- Atlético Clube Alcanenense: "Falta de valorização do movimento associativo... perseverança e teimosia para obter resultados."
- Sociedade Portuguesa de Espeleologia: "Falta de tempo... legislação que protege o dirigente é combatida pelas entidades patronais."
- Grupo de Espeleologia e Montanhismo: "Vida além do trabalho associativo... fator tempo é dos mais constrangedores."

3. **Satisfação e Envolvimento dos Associados:**

- Academia de Covão de Coelho: "Consensual e comunicativa... convívio, união."
- Atlético Clube Alcanenense: "Resultados desportivos, camaradagem."

Análise de Relações e Correlações

1 **Relação entre Motivação para Liderar e Estilo de Liderança**

A análise das entrevistas revelou que a motivação para assumir cargos de liderança varia entre os entrevistados, e essa variação influencia diretamente o estilo de liderança adotado. Observa-se que:

- a) **Motivação Própria:** Os indivíduos que assumem cargos de liderança por motivação própria tendem a adotar um estilo de liderança mais exemplar e participativa. Estes

líderes mencionam frequentemente a vontade de servir a comunidade e preservar as tradições como fatores motivadores.

- b) **Influência de Outros:** Aqueles que foram influenciados por terceiros a assumirem posições de liderança geralmente adotam um estilo de liderança mais consensual e comunicativo. Eles enfatizam a importância da comunicação e do consenso para manter a coesão e o envolvimento dos associados.
- c) **Misto (Motivação Interna e Externa):** Líderes que mencionaram uma combinação de motivação interna e externa tendem a adotar um estilo de liderança motivacional e rigoroso. Eles destacam a importância do entusiasmo e da disponibilidade para liderar eficazmente.

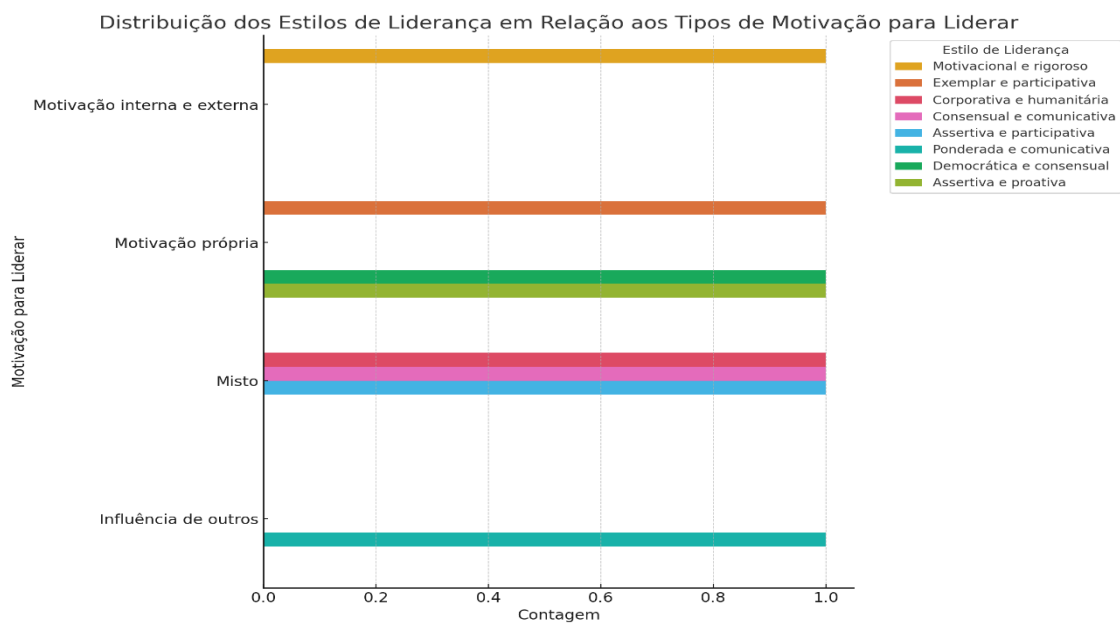


Figura 3 - Distribuição dos Estilos de Liderança em Relação aos Tipos de Motivação para Liderar | Fonte: MAXQDA

A Figura 3 mostra que os estilos de liderança exemplar e participativa são predominantes entre aqueles que assumem cargos por motivação própria. Líderes que foram influenciados por outros tendem a adotar um estilo de liderança consensual e comunicativo. Já aqueles com uma combinação de motivação interna e externa adotam frequentemente um estilo motivacional e rigoroso.

2 Correlação entre Estilo de Liderança e Satisfação dos Associados

A satisfação dos associados está fortemente ligada ao estilo de liderança adotado. A análise mostrou que:

- a) **Liderança Motivacional e Rigorosa:** Este estilo está associado a uma satisfação mais elevada por parte dos associados, nomeadamente quando existe um sentimento de evolução e orgulho da organização.
- b) **Liderança Exemplar e Participativa:** A satisfação dos associados torna-se mais elevada quando os seus líderes são exemplares e participativos, promovendo envolvimento nas atividades e transparência nas ações.
- c) **Liderança Consensual e Comunicativa:** A satisfação é promovida através da união e convívio, resultantes de uma liderança que valoriza o consenso e a comunicação eficaz.

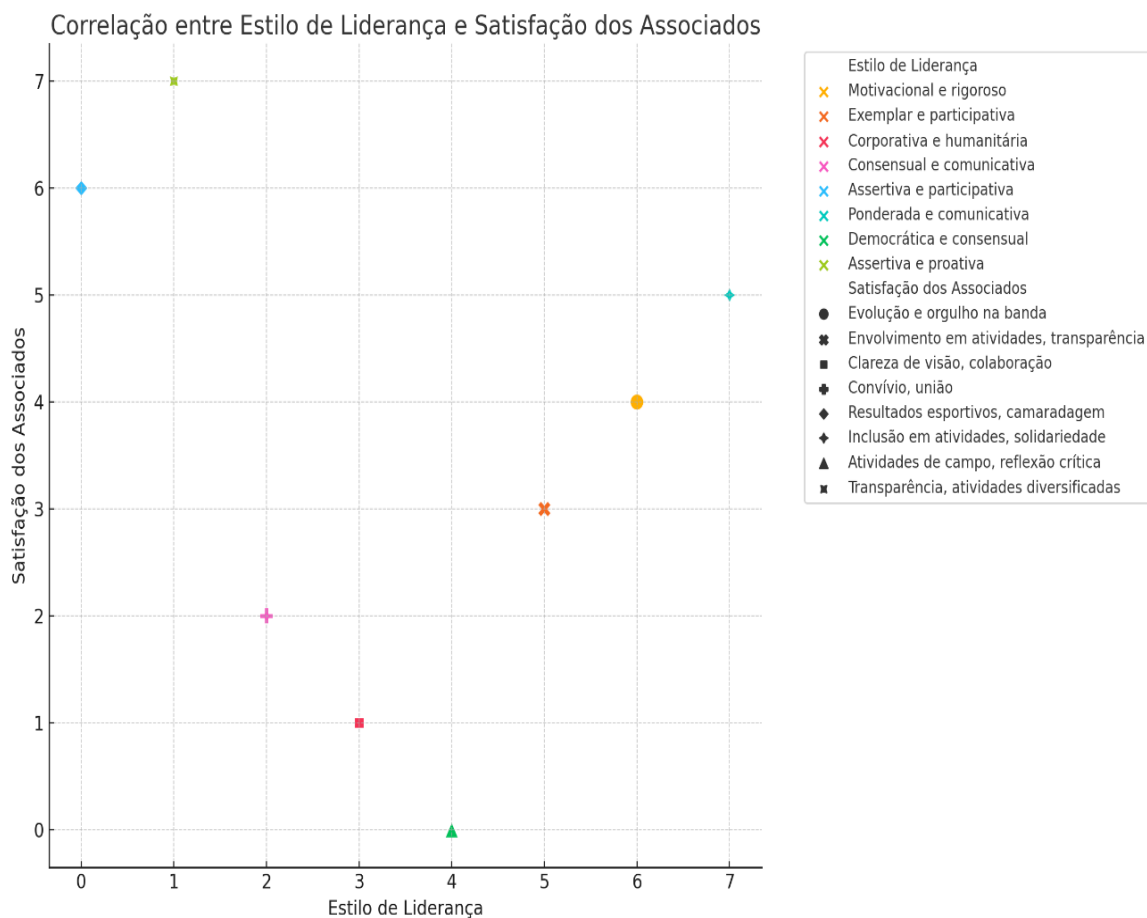


Figura 4 - Correlação entre Estilo de Liderança e Satisfação dos Associados | Fonte: MAXQDA

A Figura 4 ilustra que os estilos de liderança motivacional e rigoroso, exemplar e participativa, e consensual e comunicativa são associados a altos níveis de satisfação entre os associados.

Por outro lado, a caracterização da amostra e a análise de conteúdo das entrevistas revelou que a maioria dos líderes entrevistados são de idade mais avançada e que existe uma ausência significativa de jovens líderes. Alguns fatores que contribuem para esta, constam da seguinte tabela:

Tabela 11- Análise de Conteúdo das Entrevistas Envelhecimento dos Líderes e Ausência de Jovens Líderes

Falta de Tempo e Burocracia	Os líderes mais velhos citam frequentemente a falta de tempo e a burocracia como desafios, o que pode desencorajar os jovens de assumirem esses papéis.
Falta de Incentivos	A ausência de programas e incentivos para o desenvolvimento da liderança juvenil pode constituir um obstáculo significativo
Diferenças Geracionais	As diferentes expectativas sobre o trabalho e a liderança entre gerações podem criar barreiras à entrada de jovens em cargos de liderança.

(Elaboração própria, 2024).

Estes três aspetos focados nas entrevistas, são pontos chave acerca de algum afastamento e desinteresse de dirigentes mais jovens e de desmotivação de alguns dirigentes mais velhos.

Estabelecendo uma relação entre as hipóteses e o conteúdo das entrevistas, obtemos a seguinte tabela:

Tabela 12 - Análise de Conteúdo das Entrevistas Objetivos Específicos e Hipóteses

Hipótese 1	A liderança prediz, positiva e significativamente, a satisfação dos associados.	As respostas indicam que os estilos de liderança participativa e motivacional estão associados a altos níveis de satisfação dos membros. Quando os líderes adotam estilos exemplares e participativos, a satisfação dos membros tende a ser elevada. A liderança tem, portanto, um impacto positivo e significativo na satisfação dos membros.
Hipótese 2	A liderança prediz, positiva e significativamente, a motivação dos associados para liderar	Os líderes que adotam estilos motivacionais e rigorosos tendem a influenciar positivamente a motivação dos associados para assumirem papéis de liderança. Líderes exemplares servem de modelo, incentivando outros a liderar pelo exemplo e entusiasmo.

As entrevistas permitiram avaliar o grau de compromisso e sentido de pertença dos entrevistados, através dos seus sentimentos em relação à organização com base nos seus sentimentos (output maxqda). A análise mostrou que as emoções expressas pelos participantes fornecem informações valiosas sobre o seu nível de envolvimento e ligação com a entidade.

Documento	Segmentos codificados	Sentimento
Entrevistas para maxqda, Pos. 8	eu fui criado numa família de músicos daí o gosto estar muito presente, o meu filho estuda música e esteve na banda 15 anos, e sabendo que a anterior presidente esteve 10 anos e já estava cansada, o meu filho foi-me dizendo que eu tinha jeito e tempo, e assim foi...motivação interna e externa	 Sem sentimento
Entrevistas para maxqda, Pos. 38	motivação própria, apesar de obviamente ter mostrado disponibilidade e vontade de ajudar o que leva a também existir um impulso externo	 Sem sentimento
Entrevistas para maxqda, Pos. 68	Um pouco de ambos. Tive um contacto pelo facto de ter lá o meu avô e percebi que havia ali um problema grave de liderança e fui-me colocando à disposição e com o facto de ter havido necessidade de agarrar a associação/instituição para não cair, foi-me pedido ajuda e aceitei	 Negativo
Entrevistas para maxqda, Pos. 98	Olhe foi a falta de um espaço de convívio, nem sei se foi motivação ou se foi empurrão, a verdade é que foi vontade de ter um espaço de convívio e depois entre todos a falar, eu conhecia a dona deste espaço e fui eu falar com ela e pronto, fui o escolhido	 Positivo
Entrevistas para maxqda, Pos. 128	Foi um pouco de ambas o clube atravessava grandes dificuldades e não existia ninguém com essa ambição e depois uma ou duas pessoas acabaram por me dizer avança e avancei, mas pertença a este clube há 40 anos e foi intuitivo este passo	 Positivo
Entrevistas para maxqda, Pos. 158	Foi voluntariado à força (risos), ninguém queria, e acabei por tomar a decisão. Pensamos um grupo de amigos fundar um clube para podermos ter outros tipos de condições e foi assim	 Sem sentimento
Entrevistas para maxqda, Pos. 188	Motivação própria, o anterior presidente teve de se ausentar por motivos de saúde, e na altura ninguém chegou à frente e encarei como missão	 Sem sentimento
Entrevistas para maxqda, Pos. 218	Motivação própria, comecei a fazer espeleologia e depois decidimos com um grupo de amigos criar o GEM	 Positivo

Figura 6 - Análise de Caracterização de Sentimentos | Fonte: MAXQDA

Entre os oito entrevistados, três manifestaram uma percepção positiva relativamente ao seu desempenho, bem como às suas relações interpessoais e à organização, destacando-se nas dimensões de satisfação e motivação. Em contraste, um dos entrevistados expressou uma percepção negativa sobre essas relações, enquanto, nos restantes quatro casos, não foi possível determinar claramente o grau de sentimento.

4.1.3 - Discussão de Resultados Entrevista

Com base na análise das entrevistas e na revisão da literatura, conclui-se que a correlação negativa entre idade e motivação para liderar pode ser explicada por vários fatores, incluindo desafios relacionados ao tempo e burocracia, bem como uma falta de incentivo para a entrada de jovens em papéis de liderança. Para mitigar esses desafios, são recomendadas as seguintes estratégias:

- 1 Promoção de Jovens Líderes:** Incentivar a participação dos jovens através de programas de formação e ações estratégicas de desenvolvimento da liderança.
- 2 Flexibilidade e Inclusão:** Criar ambientes flexíveis que acolham as necessidades e expectativas dos jovens, facilitando a sua entrada no papel de líderes.
- 3 Valorização da Experiência:** Equilibrar a valorização da experiência dos líderes mais velhos com a inovação e energia que os jovens podem trazer

Constatou-se ainda que;

- as percepções emocionais dos colaboradores constituem um indicador relevante do seu compromisso com os objetivos e valores da organização.
- os líderes que promovem o envolvimento, a transparência, a união e o convívio tendem a alcançar maior satisfação entre os membros da associação.
- os líderes mais experientes oferecem sabedoria e uma perspetiva sólida, os jovens líderes apresentam novas ideias e uma energia renovada.

Os dirigentes destacam, a importância da existência de um equilíbrio para o desenvolvimento organizacional e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

4.2 - Estudo Quantitativo | Questionários

No que diz respeito ao estudo quantitativo, este foi desenvolvido com base em análises estatísticas descritivas e correlações aplicadas aos dados obtidos através dos questionários. O universo da amostra incluiu as 63 associações concelhias sem fins lucrativos existentes (ver Tabela 10), com foco nos seus membros/associados. Foram recolhidas 278 respostas válidas. Não se registaram *missing values*, uma vez que todas as perguntas do questionário eram de resposta obrigatória. Para a análise dos dados, recorreu-se ao programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 28.

4.2.1 – Amostra | Caracterização Socio Demográfica

Em relação à faixa etária dos associados que participaram no questionário, a amostra inclui indivíduos com idades variando entre 17 e 91 anos, com uma média de 54,03 anos. Para fins analíticos, os dados foram categorizados em grupos etários específicos: 9,71% dos participantes têm entre 17 e 27 anos; 10,79% têm entre 28 e 38 anos; 19,06% estão na faixa dos 39 aos 49 anos; 21,58% têm entre 50 e 60 anos; 18,71% estão na faixa dos 61 aos 71 anos e 20,14% têm entre 72 e 91 anos.

No que diz respeito ao sexo 58,47% dos respondentes são do sexo masculino e 43,53% são do sexo feminino.

Em relação ao estado civil, 66,19% dos inquiridos são casados, 21,22% são solteiros, 5,78% são divorciados, 5,40% são viúvos e 1,44% encontram-se em união de facto.

No que tange às habilitações literárias, 28,78% possuem até ao 2.º ciclo de escolaridade, 38,13% concluíram o ensino secundário, 3,60% têm bacharelato ou curso técnico superior profissional (TESP), 23,74% têm licenciatura, 5,40% possuem mestrado e 0,36% detêm doutoramento

4.2.2 – Caracterização da Vida Associativa

No que concerne à caracterização da amostra, observa-se que 1,44% dos inquiridos possuem aproximadamente um ano de envolvimento com o movimento associativo, 15,47% são associados há um a cinco anos, 30,22% têm entre seis e dez anos de experiência, 29,14% estão envolvidos há onze a vinte anos e 23,74% têm mais de vinte e um anos de participação no associativismo.

A análise exploratória revela uma representação significativa da realidade associativa, mostrando que os inquiridos estão distribuídos por diversas áreas do associativismo.

Constatou-se que 42,1% dos inquiridos pertencem a associações culturais e recreativas, 25,2% a associações desportivas, 17,3% a associações sociais e 9,4% a Instituições Particulares de Solidariedade Social, o que eleva o total de participantes na área social para 26,7% (17,3%+9,4%). Os 6% dos inquiridos que assinalaram "outras" categorias, pela sua descrição, correspondem a associações culturais e ambientais, perfazendo estas um total de totalizando 48,1% (42,1% + 6%).

Estes dados refletem a realidade do associativismo, conforme ilustrado na Figura 7 e detalhado na Tabela 10.

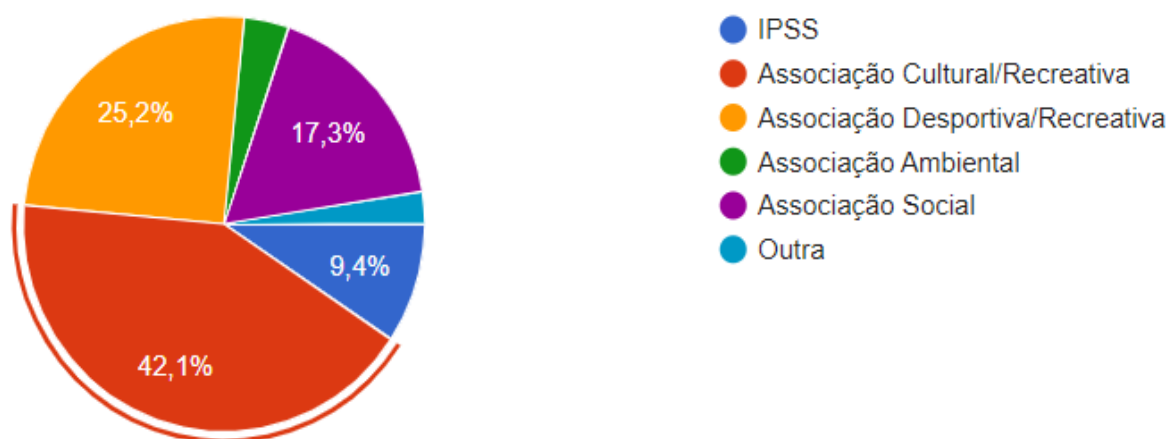


Figura 7 - Gráfico do Panorama Associativo do Concelho de Alcanena por Área
| Fonte: SPSS elaboração própria, 2024

Por fim, no que diz respeito às qualidades mais valorizadas num líder, observa-se que 23,78% dos inquiridos destacam a visão estratégica como a característica mais apreciada, enquanto 21,94% privilegiam a capacidade de comunicação.

As restantes preferências, que somam 45,72%, são distribuídas entre outras características, conforme ilustrado no gráfico seguinte:

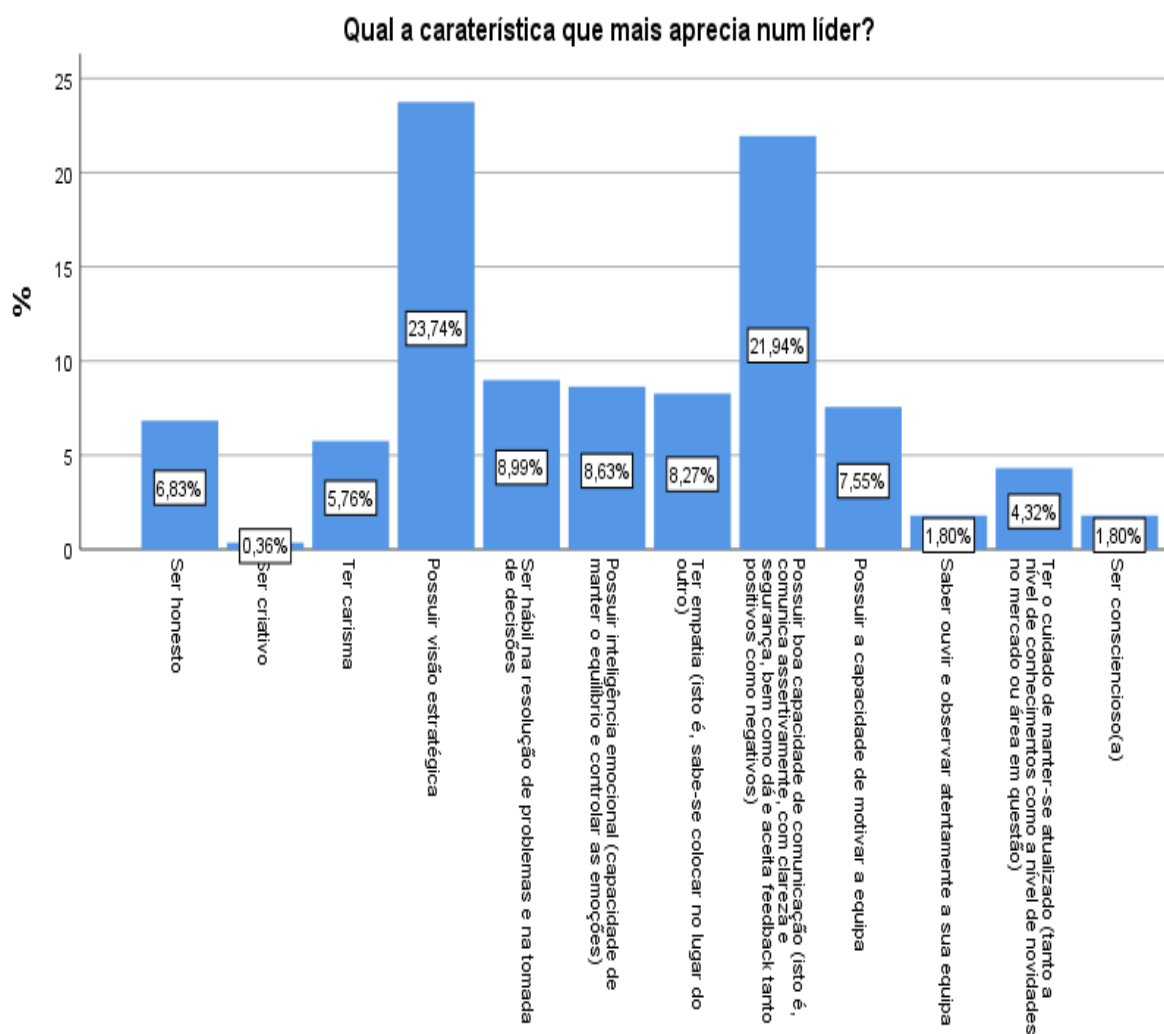


Figura 8 - Gráfico das Características Principais de um Líder | Fonte: SPSS elaboração própria, 2024

4.2.3 - Fiabilidade e Consistência Interna das Escalas Utilizadas

A consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo foi avaliada através do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach. Esta métrica é amplamente reconhecida pela sua capacidade de aferir a homogeneidade das respostas dentro de cada escala, garantindo assim a fiabilidade das variáveis que compõem os diferentes constructos analisados.

Os resultados obtidos revelam elevados níveis de consistência interna em todas as escalas utilizadas. Para a dimensão de liderança, o valor total do Alfa de Cronbach foi de $\alpha=0.960$, distribuído por 25 itens, demonstrando uma excelente fiabilidade. As subdimensões desta escala apresentaram igualmente valores robustos, com $\alpha=0.959$ para 18 itens, $\alpha=0.910$ para 5 itens e $\alpha=0.903$ para 2 itens.

Relativamente à escala de satisfação, os resultados confirmam a sua fiabilidade, com um valor total de $\alpha=0.960$ em 15 itens. As subdimensões de satisfação intrínseca e satisfação extrínseca registaram valores de $\alpha=0.951$ (9 itens) e $\alpha=0.902$ (6 itens), respetivamente, reiterando a coerência interna da escala.

A escala de motivação apresentou igualmente valores elevados de fiabilidade. O valor total do Alfa de Cronbach foi de $\alpha=0.922$ em 9 itens, enquanto as subdimensões de motivação intrínseca e motivação extrínseca registaram $\alpha=0.869$ (3 itens) e $\alpha=0.868$ (4 itens), respetivamente. Outras subdimensões da escala de motivação apresentaram valores aceitáveis, com um $\alpha=0.710$ para 2 itens.

Tabela 13 - Consistência interna / Fiabilidade da escala e das suas dimensões

Reliability Statistics – Total

Liderança		Satisfação		Motivação	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.960	25	0,960	15	0,922	9

Reliability Statistics – Subdimensões

Liderança		Satisfação intrínseca		Motivação intrínseca	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.959	18	0,951	9	0,869	3

Liderança		Satisfação extrínseca		Motivação extrínseca	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.910	5	0,902	6	0,868	4

Liderança		Outras subdimensões	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.903	2	0.710	2

(Fonte SPSS)

4.2.3 – Análises e Testes das Hipóteses

Teste da Hipótese 1

A primeira hipótese formulada neste estudo postulava que a liderança exerce uma influência positiva e significativa sobre a satisfação dos associados. Para avaliar esta hipótese, foi conduzida uma análise de regressão linear simples, considerando a liderança como variável independente e a satisfação dos associados como variável dependente.

a) Verificação da Relação Linear

A existência de uma relação linear entre as variáveis foi investigada através da análise de um gráfico de dispersão. A visualização gráfica (Figura 9) evidencia uma tendência positiva, sugerindo que, com o aumento do nível de liderança, a satisfação dos associados também tende a aumentar. Esta observação preliminar está em consonância com a hipótese de que a liderança impacta positivamente a satisfação dos associados.

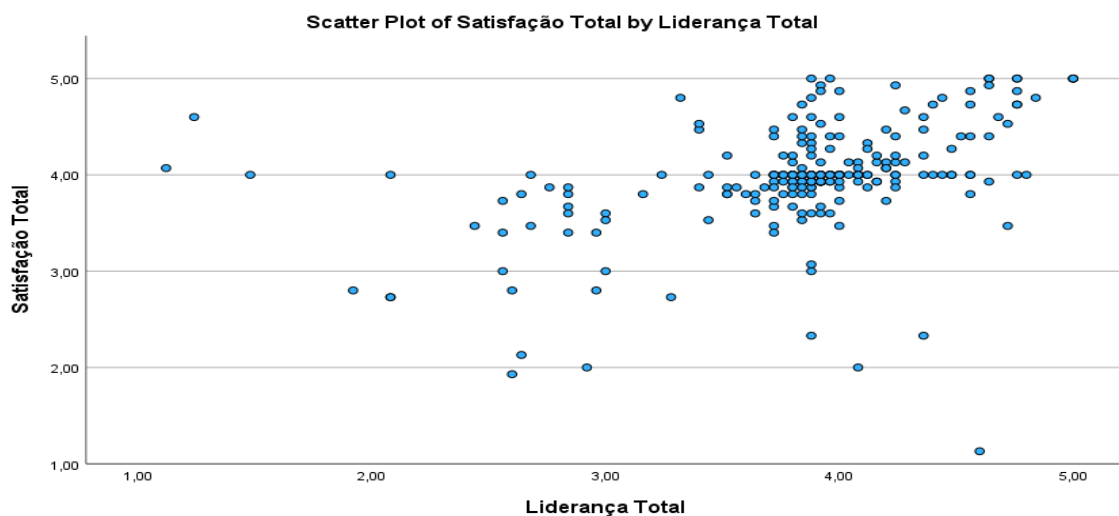


Figura 9 - Gráfico de dispersão entre Liderança Total e Satisfação Total. | Fonte: SPSS

b) Análise de Regressão Linear

A análise de regressão linear revelou que a Liderança se constitui como um preditor significativo da satisfação dos associados. O modelo de regressão apresentou um valor de $F(1, 276) = 62,221$, com um nível de significância de $p < 0,001$, confirmando a robustez estatística do modelo. O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,184$) indica que aproximadamente 18,4% da variabilidade observada na satisfação dos associados pode ser explicada pela variável liderança.

Tabela 14 - Resumo do Modelo

Resumo do modelo^b				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,429 ^a	,184	,181	,47326

a. Preditores: (Constante), Liderança Total

b. Variável Dependente: Satisfação Total

O teste ANOVA mostrou que o modelo é estatisticamente significativo, com um valor $F = 62,221$ e $p < 0,001$, indicando que a liderança tem um impacto significativo sobre a satisfação dos associados.

Tabela 15 - ANOVA do modelo de regressão.

ANOVA^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	13,936	1	13,936	62,221	<,001 ^b
	Resíduo	61,816	276	,224		
	Total	75,751	277			

a. Variável Dependente: Satisfação Total

b. Preditores: (Constante), Liderança Total

O coeficiente de liderança foi positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,391$, $p < 0,001$). Indicando que para cada aumento de uma unidade no *score* de liderança, espera-se um aumento de 0,391 unidades no *score* de satisfação dos associados.

Tabela 16 - Coeficientes do modelo de regressão.

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,479	,192		12,880	<,001
	Liderança Total	,391	,050	,429	7,888	<,001

a. Variável Dependente: Satisfação Total

c) Verificação dos Pressupostos da Regressão

Foi também verificada a normalidade dos resíduos, um dos pressupostos da regressão linear. Através dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, foi observado que os resíduos não seguem uma distribuição normal, com ambos os testes apresentando $p < 0,001$.

Tabela 17 - Tests of Normality, que inclui os resultados dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov.

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Unstandardized Residual	,178	278	<,001	,821	278	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

A verificação gráfica da normalidade foi feita através do gráfico Q-Q Plot (Figura 10), que reforça a violação da normalidade, uma vez que os pontos se desviam da linha de normalidade.

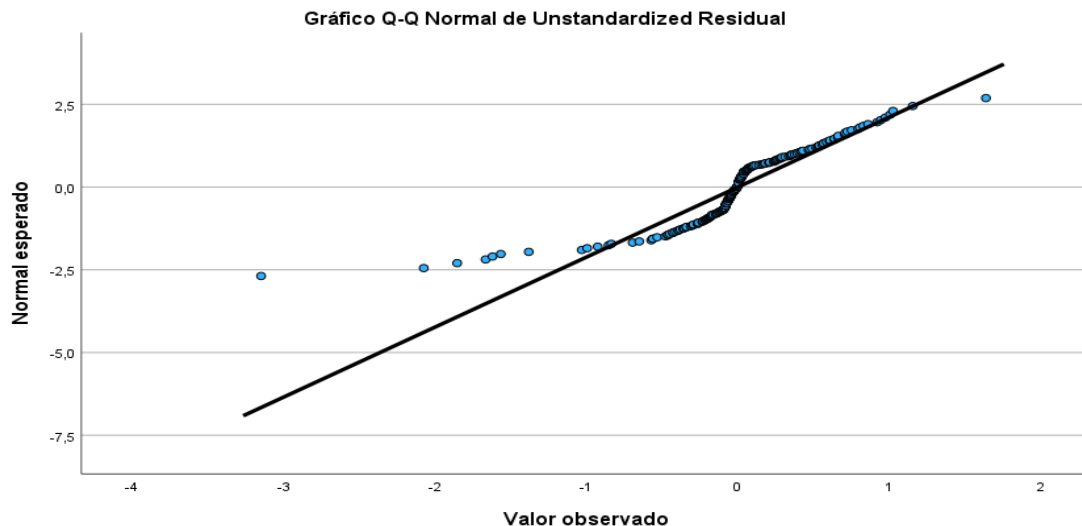


Figura 10 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados | Fonte: SPSS

A homocedasticidade foi verificada através de um gráfico de dispersão entre os resíduos não padronizados e a variável Liderança (Figura 11). Uma verificação visual atenta, indica que a variância dos resíduos é aproximadamente constante ao longo dos valores da Liderança, sugerindo que o pressuposto de homocedasticidade foi considerado.

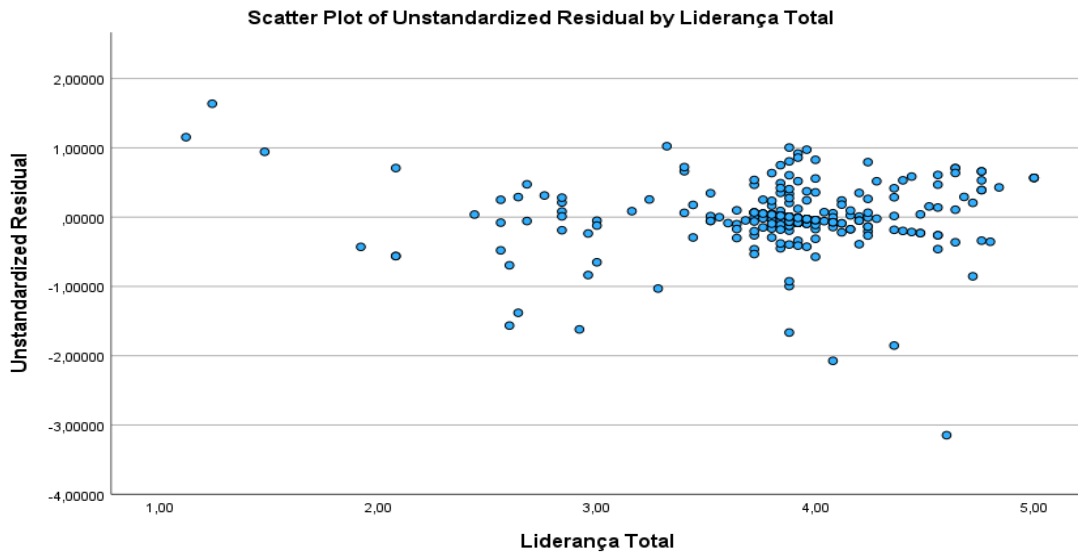


Figura 11 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados em relação à liderança total (Residuals Plot)
| Fonte: SPSS

O teste de Durbin-Watson apresentou um valor de 1,936, o que sugere que não existe correlação significativa entre os resíduos, cumprindo assim o pressuposto de independência dos mesmos.

d) Limitações

Embora o modelo apresente significância estatística, recomenda-se que futuras investigações considerem ajustes nas variáveis, bem como a possível remoção de *outliers*, a fim de melhorar a precisão e robustez do modelo.

e) Conclusão sobre a Hipótese

Os resultados da análise de regressão linear permitiram rejeitar a hipótese nula, segundo a qual a liderança não seria um preditor da satisfação dos associados. O coeficiente positivo da variável liderança indica a existência de uma relação significativa e positiva, corroborando a hipótese de que a liderança prediz, de forma positiva e significativa, a satisfação dos associados.

Contudo, a violação da normalidade dos resíduos, identificada tanto através dos testes de normalidade como pela análise do gráfico Q-Q Plot, poderá limitar a generalização dos resultados obtidos.

Teste da Hipótese 2

A liderança prediz, positiva e significativamente, a motivação dos associados para liderar

a) Verificação da Relação Linear

Foi verificada a relação linear entre a Liderança e a Motivação para Liderar através de um gráfico de dispersão (Figura 12). O gráfico sugere que há uma tendência de relação linear positiva entre as variáveis, indicando que conforme a liderança aumenta, a motivação dos associados para liderar também tende a aumentar.

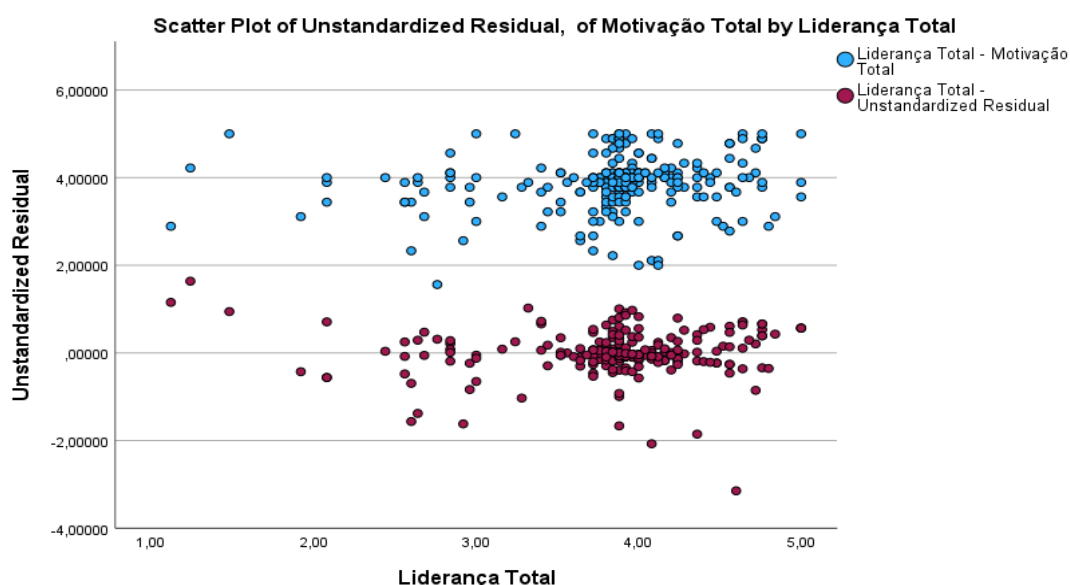


Figura 12 - Gráfico de dispersão entre Liderança Total e Motivação para Liderar | Fonte: SPSS

b) Análise de Regressão Linear

Foi realizada uma análise de regressão linear com o objetivo de verificar se a liderança total prediz a motivação dos associados para liderar. Os resultados mostram que a liderança total prediz de forma estatisticamente significativa a motivação para liderar, com $F(1, 276) = 7,196$ e $p = 0,008$ (Tabela 17). Este resultado indica que a liderança exerce um impacto significativo na motivação para liderar.

No entanto, o valor de $R^2 = 0,025$ revela que apenas cerca de 2,5% da variação na motivação para liderar pode ser explicada pela liderança, sugerindo que, apesar de a relação ser positiva, o efeito é pequeno.

Tabela 18 - Resumo do Modelo (Model Summary).

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,159 ^a	,025	,022	,58976	1,474

a. Preditores: (Constante), Liderança Total

b. Variável Dependente: Motivação Total

Tabela 19 - ANOVA do modelo de regressão.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,503	1	2,503	7,196	,008 ^b
	Resíduo	95,999	276	,348		
	Total	98,502	277			

a. Variável Dependente: Motivação Total

b. Preditores: (Constante), Liderança Total

O coeficiente de liderança total foi positivo e significativo ($B = 0,166$, $p = 0,008$), indicando que, para cada aumento de 1 unidade no *score* de Liderança, espera-se um aumento de 0,166 unidades no *score* de Motivação para Liderar.

Tabela 20 - Coeficientes da regressão.

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,257	,240		13,582	<,001
	Liderança Total	,166	,062	,159	2,683	,008

a. Variável Dependente: Motivação Total

c) Verificação dos Pressupostos

A normalidade dos resíduos foi verificada através do gráfico Q-Q Plot (Figura 13) e dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov. Os resultados indicaram que os resíduos não seguem uma distribuição normal, com ambos os testes apresentando $p < 0,001$.

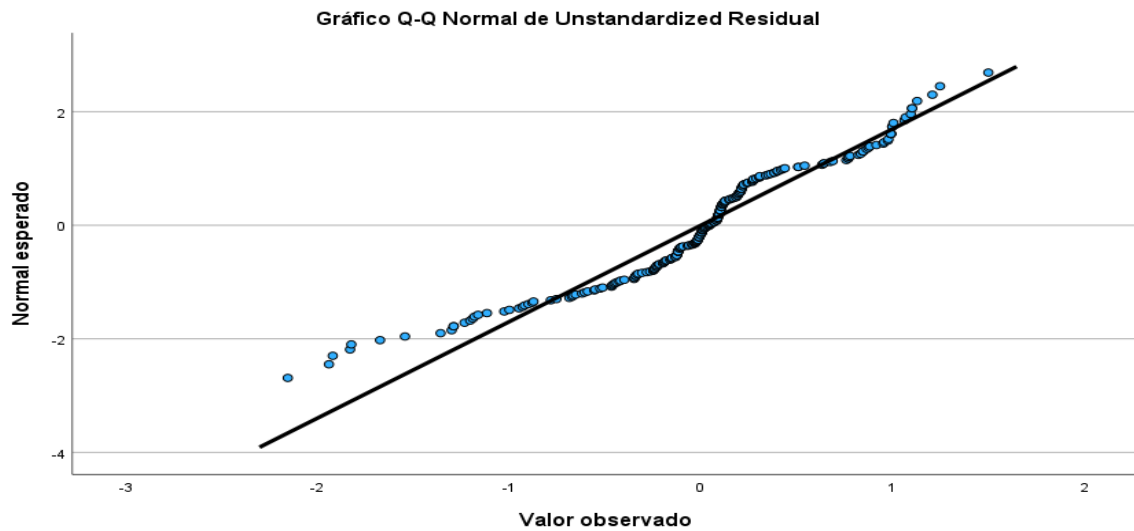


Figura 13 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados | Fonte: SPSS

Tabela 21 - Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov).

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Unstandardized Residual	,127	278	<,001	,932	278	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

A homocedasticidade foi verificada através de um gráfico de dispersão entre os resíduos não padronizados e a variável liderança total (Figura 14). A inspeção visual indicou que a variância dos resíduos parece aproximadamente constante, embora haja uma leve concentração em algumas áreas, sugerindo que o pressuposto de homocedasticidade foi atendido, mas com algumas ressalvas.

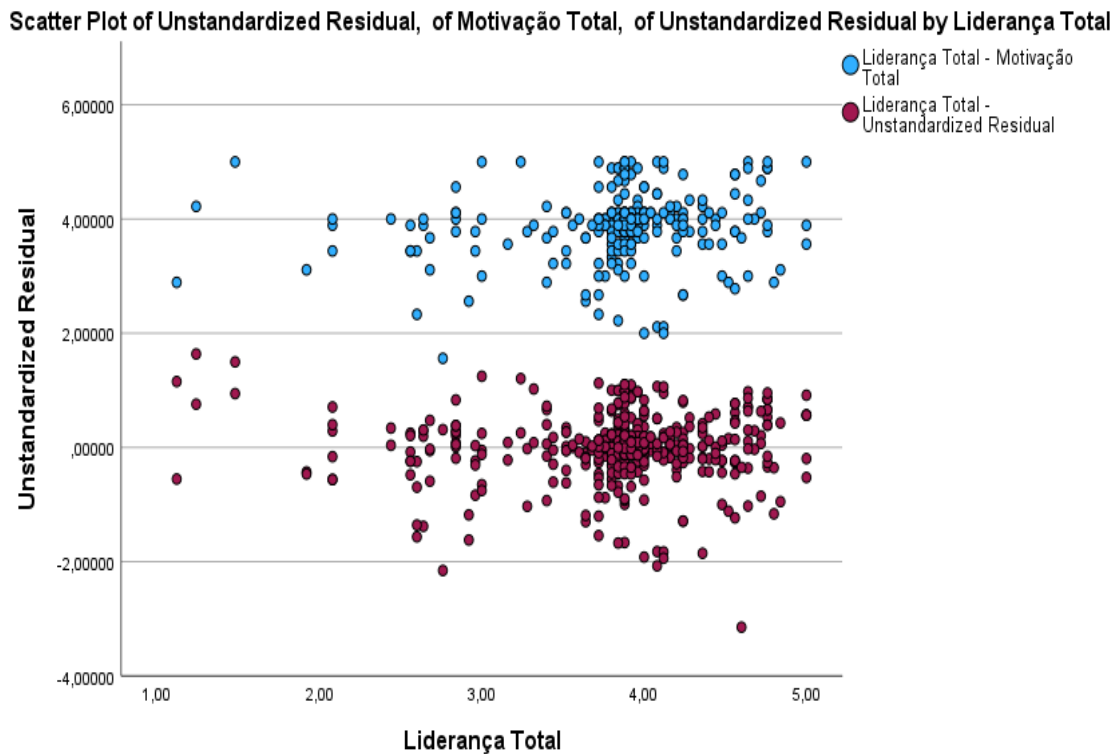


Figura 14 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados vs liderança total (Residuals Plot)
| Fonte: SPSS

O teste de Durbin-Watson apresentou um valor de 1,474, ligeiramente inferior ao valor ideal de 2, o que pode indicar alguma autocorrelação nos resíduos. Este resultado sugere que o pressuposto de independência dos resíduos pode não ter sido plenamente cumprido.

d) Limitações

Algumas limitações foram identificadas, como a violação da normalidade dos resíduos e a ligeira autocorrelação observada no teste de Durbin-Watson. Apesar destas limitações, o modelo mostrou-se estatisticamente significativo.

e) Conclusão sobre a Hipótese

Com base nos resultados da regressão linear, foi possível rejeitar a hipótese nula, que sugeria que a liderança não prediz a motivação para liderar. Os resultados indicam que a liderança prediz, de forma positiva e significativa, a motivação dos associados para liderar, apesar do efeito observado ($R^2 = 0,025$) ser relativamente pequeno.

Teste da Hipótese 3

A satisfação dos associados prediz, positiva e significativamente, a motivação dos associados para liderar.

a) Verificação da Relação Linear

A relação linear entre a Satisfação e a Motivação para Liderar foi verificada através de um gráfico de dispersão (Figura 15). O gráfico revela uma leve tendência de relação linear positiva, sugerindo que, à medida que os níveis de satisfação aumentam, a motivação dos associados para liderar também tende a aumentar.

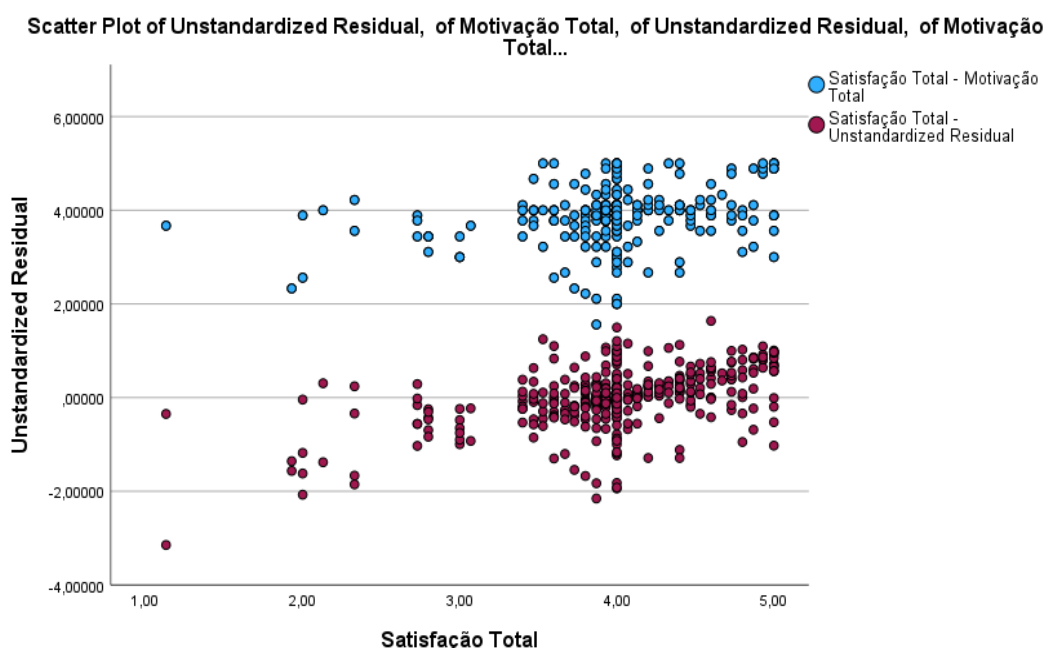


Figura 15 - Gráfico de dispersão entre Satisfação Total e Motivação para Liderar | Fonte: SPSS

b) Análise de Regressão Linear

A análise de regressão linear foi conduzida para avaliar se a satisfação total é um preditor da motivação dos associados para liderar. Os resultados revelaram que a Satisfação prediz, de forma estatisticamente significativa, a Motivação para Liderar, com $F(1, 276) = 19,500$ e $p < 0,001$ (Tabela 21), confirmando a significância do modelo.

O valor de $R^2 = 0,066$ indica que cerca de 6,6% da variação na motivação para liderar pode ser explicada pela satisfação, o que sugere uma relação positiva, embora com uma magnitude relativamente pequena.

Tabela 22 - Resumo do Modelo (Model Summary).

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,257 ^a	,066	,063	,57736	1,492

a. Preditores: (Constante), Satisfação Total
b. Variável Dependente: Motivação Total

Tabela 23 - ANOVA do modelo de regressão.

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6,500	1	6,500	19,500	<,001 ^b
	Resíduo	92,002	276	,333		
	Total	98,502	277			

a. Variável Dependente: Motivação Total
b. Preditores: (Constante), Satisfação Total

O coeficiente de satisfação total foi positivo e significativo ($B = 0,293$, $p < 0,001$), indicando que, para cada aumento de 1 ponto no *score* de satisfação, espera-se um aumento de 0,293 pontos no *score* de motivação para liderar.

Tabela 24 - Coeficientes da regressão.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,727	,266		10,243	<,001
	Satisfação Total	,293	,066	,257	4,416	<,001

a. Variável Dependente: Motivação Total

c) Verificação dos Pressupostos

A normalidade dos resíduos foi verificada através do gráfico Q-Q Plot (Figura 16) e dos testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov. Os resultados indicaram que os resíduos não seguem uma distribuição normal, com ambos os testes apresentando $p < 0,001$.

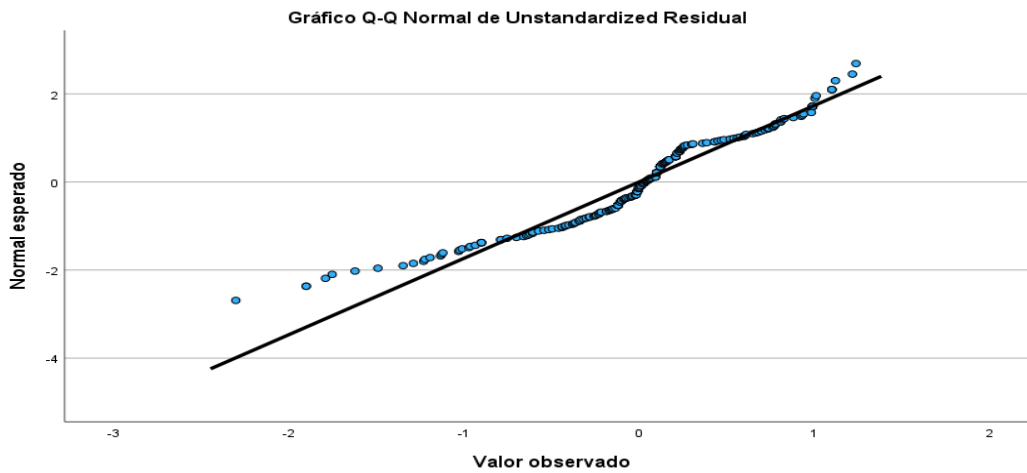


Figura 16 - Gráfico Q-Q Plot dos resíduos não padronizados | Fonte: SPSS

Tabela 25 - Testes de Normalidade (Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov).

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Unstandardized Residual	,141	278	<,001	,935	278	<,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

A homocedasticidade (variância constante dos resíduos) foi verificada através de um gráfico de dispersão entre os resíduos não padronizados e a variável satisfação total (Figura 17). A inspeção visual indicou que a variância dos resíduos é aproximadamente constante, sugerindo que o pressuposto de homocedasticidade foi atendido, embora alguns *outliers* possam ser observados.

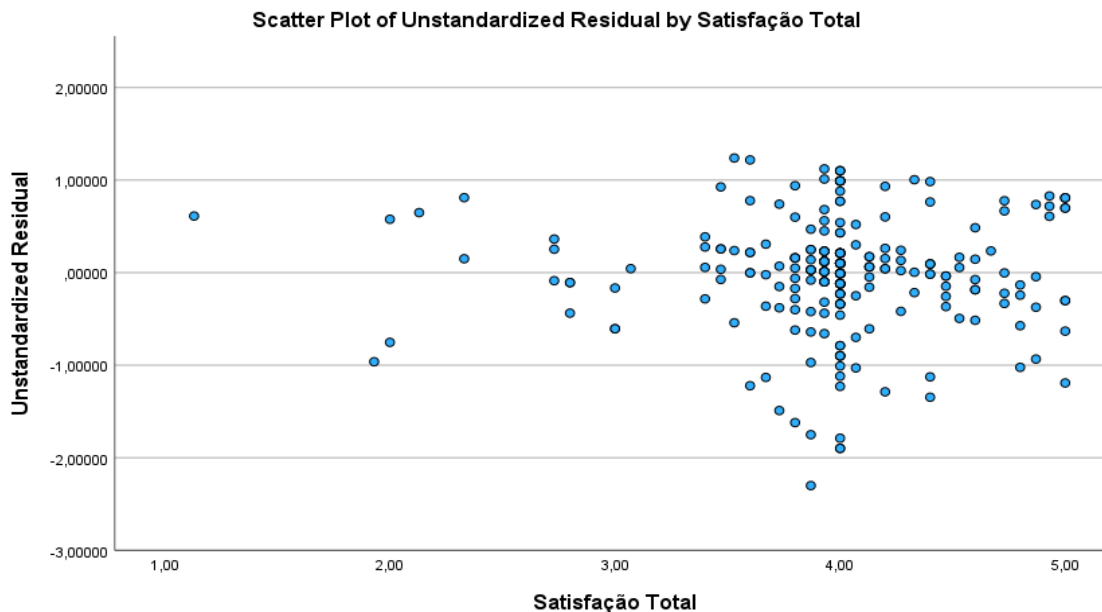


Figura 17 - Gráfico de dispersão dos resíduos não padronizados vs satisfação total (Residuals Plot)
| Fonte: SPSS

O teste de Durbin-Watson (independência dos resíduos) apresentou um valor de 1,492, ligeiramente inferior ao valor ideal de 2, sugerindo uma leve autocorrelação nos resíduos. Este resultado indica que o pressuposto de independência dos resíduos pode não ter sido completamente cumprido.

d) **Limitações**

Foram observadas algumas limitações, como a violação da normalidade dos resíduos e a leve autocorrelação, sugerindo que o modelo pode não ser totalmente robusto. No entanto, ele ainda se mostrou estatisticamente significativo, confirmando a relação positiva entre satisfação e motivação para liderar.

e) **Conclusão sobre a Hipótese**

Com base nos resultados da análise de regressão linear, foi possível rejeitar a hipótese nula de que a satisfação não prediz a motivação para liderar. Os resultados indicaram que a satisfação prediz, de forma significativa e positiva, a motivação dos associados para liderar, apesar de o efeito observado ser relativamente pequeno ($R^2 = 0,066$).

Teste da Hipótese 4

Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança no que diz respeito à satisfação dos associados.

Para testar a hipótese de que existem diferenças significativas entre os estilos de liderança quanto à satisfação dos associados, foi realizada uma análise de variância (ANOVA) unidirecional. A variável independente foi os estilos de liderança, medidos pela variável "Liderança Total", enquanto a variável dependente foi a satisfação dos associados, medida pela "Satisfação Total".

a) Estatísticas Descritivas

Foram calculadas as estatísticas descritivas para a variável satisfação em cada um dos grupos de estilos de liderança. A Tabela 25, apresenta as médias, desvios padrão e intervalos de confiança para a média da satisfação total em cada um dos grupos de liderança.

Tabela 26 - Estatísticas descritivas da Satisfação Total por Estilos de Liderança

Descritivas

Satisfação Total								
	N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
1,12	1	4,0700	4,07	4,07
1,24	1	4,6000	4,60	4,60
1,48	1	4,0000	4,00	4,00
1,92	1	2,8000	2,80	2,80
2,08	3	3,1533	,73323	,42333	1,3319	4,9748	2,73	4,00
2,44	1	3,4700	3,47	3,47
2,56	3	3,3767	,36556	,21106	2,4686	4,2848	3,00	3,73
2,60	2	2,3650	,61518	,43500	-3,1622	7,8922	1,93	2,80
2,64	2	2,9650	1,18087	,83500	-7,6447	13,5747	2,13	3,80
2,68	2	3,7350	,37477	,26500	,3679	7,1021	3,47	4,00
2,76	1	3,8700	3,87	3,87
2,84	5	3,6680	,18349	,08206	3,4402	3,8958	3,40	3,87
2,92	1	2,0000	2,00	2,00
2,96	2	3,1000	,42426	,30000	-,7119	6,9119	2,80	3,40
3,00	3	3,3767	,32808	,18941	2,5617	4,1917	3,00	3,60
3,16	1	3,8000	3,80	3,80
3,24	1	4,0000	4,00	4,00
3,28	1	2,7300	2,73	2,73
3,32	1	4,8000	4,80	4,80
3,40	3	4,2900	,36497	,21071	3,3834	5,1966	3,87	4,53
3,44	2	3,7650	,33234	,23500	,7790	6,7510	3,53	4,00
3,52	4	3,9175	,19120	,09560	3,6133	4,2217	3,80	4,20
3,56	1	3,8700	3,87	3,87
3,60	1	3,8000	3,80	3,80
3,64	4	3,7825	,16701	,08350	3,5168	4,0482	3,60	4,00
3,68	1	3,8700	3,87	3,87
3,72	12	3,9117	,32076	,09260	3,7079	4,1155	3,40	4,47
3,76	6	3,9883	,12968	,05294	3,8522	4,1244	3,80	4,20
3,80	20	4,0000	,17909	,04005	3,9162	4,0838	3,67	4,60
3,84	22	4,0236	,26482	,05646	3,9062	4,1411	3,53	4,73
3,88	44	3,9645	,41099	,06196	3,8396	4,0895	2,33	5,00
3,92	26	4,0369	,29712	,05827	3,9169	4,1569	3,60	4,93
3,96	12	4,0942	,34329	,09910	3,8761	4,3123	3,60	5,00
4,00	15	4,0580	,33828	,08734	3,8707	4,2453	3,47	4,87
4,04	2	4,0650	,09192	,06500	3,2391	4,8909	4,00	4,13

4,08	7	3,7329	,76672	,28979	3,0238	4,4420	2,00	4,13
4,12	5	4,0940	,19655	,08790	3,8500	4,3380	3,87	4,33
4,16	4	4,0475	,13865	,06933	3,8269	4,2681	3,93	4,20
4,20	5	4,0940	,26283	,11754	3,7677	4,4203	3,73	4,47
4,24	8	4,1825	,34582	,12227	3,8934	4,4716	3,87	4,93
4,28	2	4,4000	,38184	,27000	,9693	7,8307	4,13	4,67
4,36	5	3,9200	,91894	,41096	2,7790	5,0610	2,33	4,60
4,40	2	4,3650	,51619	,36500	-,2728	9,0028	4,00	4,73
4,44	2	4,4000	,56569	,40000	-,6825	9,4825	4,00	4,80
4,48	3	4,0900	,15588	,09000	3,7028	4,4772	4,00	4,27
4,52	1	4,4000	4,40	4,40
4,56	6	4,3000	,43584	,17793	3,8426	4,7574	3,80	4,87
4,60	1	1,1300	1,13	1,13
4,64	5	4,6520	,47547	,21264	4,0616	5,2424	3,93	5,00
4,68	1	4,6000	4,60	4,60
4,72	2	4,0000	,74953	,53000	-2,7343	10,7343	3,47	4,53
4,76	6	4,7217	,37360	,15252	4,3296	5,1137	4,00	5,00
4,80	1	4,0000	4,00	4,00
4,84	1	4,8000	4,80	4,80
5,00	3	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
Total	278	3,9800	,52294	,03136	3,9182	4,0417	1,13	5,00

| Fonte: SPSS

A tabela apresenta estatísticas descritivas da Satisfação Total em relação a diferentes estilos de liderança, com uma amostra de 278 inquiridos. A média de satisfação é 3,98, indicando uma perceção geral positiva. O intervalo de confiança de 95%. As respostas variam entre 1,13 e 5,00, evidenciando a existência de experiências tanto insatisfatórias quanto altamente satisfatórias entre os participantes. Essa diversidade pode refletir a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação.

b) Verificação dos Pressupostos da Regressão

Antes da condução da ANOVA, verificou-se a suposição de normalidade através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os resultados mostraram que a suposição de normalidade foi violada para muitos dos grupos (Tabela 26), conforme indicado pelos valores de significância inferiores a 0,05 para alguns estilos de liderança.

Tabela 27 - Resultados do Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk)

Testes de Normalidade^{a,b,c,d,f,g,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s,t,u}

	Liderança Total	Kolmogorov-Smirnov ^e			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Satisfação Total	2,08	,385	3	.	,750	3	<,001
	2,56	,192	3	.	,997	3	,894
	2,60	,260	2	.			
	2,64	,260	2	.			
	2,68	,260	2	.			
	2,84	,164	5	,200*	,966	5	,847
	2,96	,260	2	.			
	3,00	,347	3	.	,836	3	,204
	3,40	,356	3	.	,818	3	,157
	3,44	,260	2	.			
	3,52	,348	4	.	,749	4	,038
	3,64	,208	4	.	,981	4	,910
	3,72	,225	12	,095	,936	12	,453
	3,76	,297	6	,105	,911	6	,446
	3,80	,350	20	<,001	,767	20	<,001
	3,84	,308	22	<,001	,863	22	,006
	3,88	,307	44	<,001	,723	44	<,001
	3,92	,396	26	<,001	,657	26	<,001
	3,96	,358	12	<,001	,775	12	,005
	4,00	,368	15	<,001	,831	15	,010
	4,04	,260	2	.			
	4,08	,459	7	<,001	,532	7	<,001
	4,12	,284	5	,200*	,890	5	,359
	4,16	,302	4	.	,830	4	,169
	4,20	,264	5	,200*	,928	5	,581
	4,24	,230	8	,200*	,828	8	,056
	4,28	,260	2	.			
	4,36	,335	5	,070	,779	5	,054
	4,40	,260	2	.			
	4,44	,260	2	.			
	4,48	,385	3	.	,750	3	<,001
	4,56	,254	6	,200*	,907	6	,418
4,64	,321	5	,102	,810	5	,098	
4,72	,260	2	.				
4,76	,342	6	,027	,766	6	,028	
5,00	.	3	.	.	3	.	

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

| Fonte: SPSS

Embora a suposição de normalidade tenha sido violada para alguns grupos, a ANOVA é conhecida por ser robusta a pequenas quebras dessa suposição, especialmente quando os tamanhos amostrais são razoáveis, como é o caso.

A análise de variância (ANOVA) indicou diferenças significativas entre os grupos de liderança no que diz respeito à satisfação total dos associados ($F(54, 223) = 5,599, p < 0,001$). O tamanho do efeito, medido pelo eta quadrado (η^2), foi de 0,576, o que sugere que aproximadamente 57,6% da variabilidade na satisfação dos associados pode ser atribuída às diferenças nos estilos de liderança.

Tabela 28 - ANOVA - Satisfação Total por Estilos de Liderança

ANOVA					
Satisfação Total					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	43,595	54	,807	5,599	<,001
Nos grupos	32,156	223	,144		
Total	75,751	277			

O gráfico de **boxplot** da Figura 16, ilustra as distribuições da satisfação total em cada grupo de liderança, mostrando claramente a variabilidade e a dispersão entre os estilos de liderança.

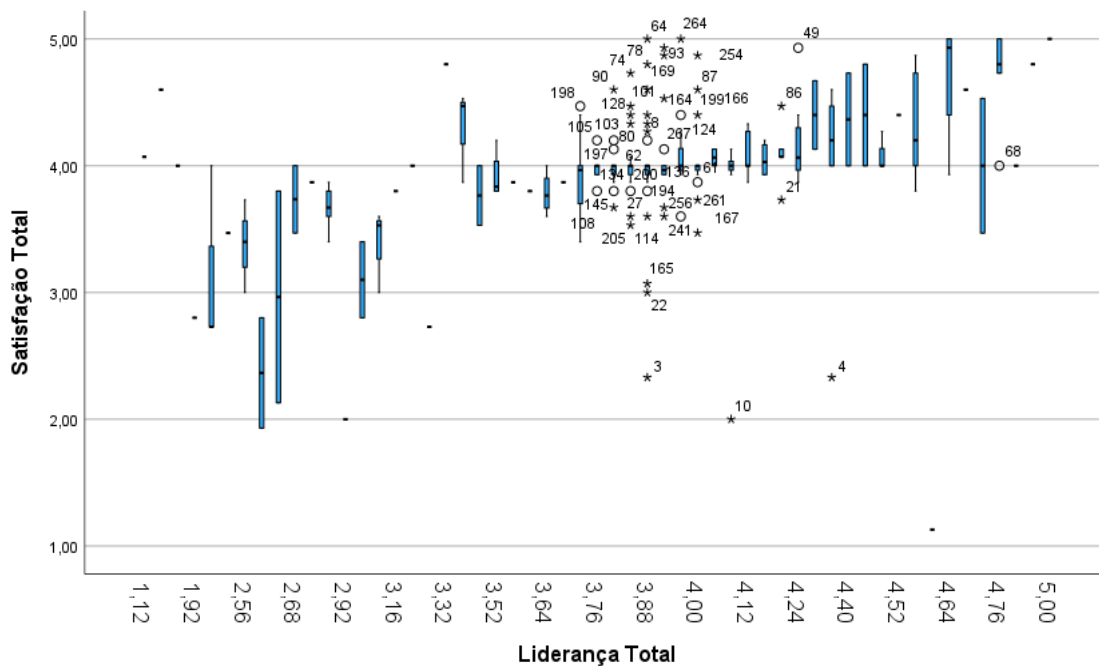


Figura 18 - Boxplot da Satisfação Total por Estilos de Liderança | Fonte: SPSS

c) Conclusão sobre a Hipótese

Os resultados da ANOVA confirmaram que existem diferenças significativas na satisfação dos associados em função dos diferentes estilos de liderança. Assim, a hipótese de que "Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança no que diz respeito à satisfação dos associados" foi validada. No entanto, o teste post-hoc não foi realizado, devido ao elevado número de grupos (>50), conforme indicado nas advertências do software.

Teste Hipótese 5:

Existem diferenças significativas entre os estilos de liderança no que diz respeito à motivação dos associados.

Para testar a Hipótese 5, foi conduzida uma análise de variância (ANOVA) com o objetivo de identificar se existem diferenças significativas nos níveis de motivação entre os diferentes estilos de liderança. A variável dependente foi a Motivação Total dos associados, enquanto a variável independente foi o Índice de Liderança Total.

a) Teste de Homogeneidade de Variâncias

Antes de realizar a ANOVA, foi aplicado o teste de homogeneidade de variâncias de Levene para verificar se a suposição de variâncias iguais entre os grupos era válida. O teste de Levene apresentou resultados mistos:

- Com base na **média**, o teste indicou uma violação da homogeneidade de variâncias ($p < 0,001$), sugerindo que as variâncias não são iguais entre os grupos.
- Com base na **mediana**, o resultado foi marginalmente não significativo ($p = 0,056$), o que indica que a violação pode não ser severa em todas as circunstâncias, permitindo alguma flexibilidade na interpretação dos resultados.

Tabela 29 - Resultados do Teste de Homogeneidade de Variâncias (Levene)

		Testes de homogeneidade de variâncias			
		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Motivação Total	Com base em média	2,271	35	223	<,001
	Com base em mediana	1,457	35	223	,056
	Com base em mediana e com gl ajustado	1,457	35	128,388	,068
	Com base em média aparada	2,179	35	223	<,001

b) Resultados da ANOVA

A ANOVA foi realizada para comparar os níveis de motivação entre os diferentes estilos de liderança. Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($F(54,223)=1,648$, $F(54, 223) = 1,648$, $p=0,007$), confirmando que o estilo de liderança influencia de maneira significativa a motivação dos associados.

Tabela 30 - Resultados da ANOVA para Motivação Total

ANOVA					
Motivação Total					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	28,097	54	,520	1,648	,007
Nos grupos	70,405	223	,316		
Total	98,502	277			

c) Tamanho do Efeito

O tamanho do efeito foi avaliado utilizando o eta quadrado (η^2), que apresentou um valor de 0,285. Este valor indica que 28,5% da variabilidade na motivação dos associados pode ser atribuída aos diferentes estilos de liderança, o que representa um efeito moderado a alto.

Tabela 31 - Tamanho do Efeito do ANOVA.

Tamanhos do efeito do ANOVA^{a,b}

		Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
			Inferior	Superior
Motivação Total	Eta quadrado	,285	,021	,215
	Epsilon quadrado	,112	-,216	,024
	Efeito fixo do Omega quadrado	,112	-,215	,024
	Efeito aleatório do Omega quadrado	,002	-,003	,000

a. Eta quadrado e Epsilon quadrado são estimados com base no modelo de efeito fixo.

b. As estimativas negativas, mas menos tendenciosas, são mantidas, não arredondadas para zero.

d) Conclusão sobre a Hipótese

Os resultados obtidos indicam que os diferentes estilos de liderança têm um impacto significativo nos níveis de motivação dos associados. Mesmo com a leve transgressão da homogeneidade de variâncias, conforme indicado pelo teste de Levene, as diferenças observadas entre os grupos permanecem robustas e consistentes. Isso sugere que, apesar das variações nas variâncias entre os grupos, os estilos de liderança continuam a desempenhar um papel crucial na motivação dos associados.

4.3 – Discussão Geral dos resultados qualitativos e quantitativos

A discussão geral dos resultados terá de ter em conta a formulação das hipóteses de investigação evidenciadas no final do segundo capítulo. No final do capítulo será apresentado um novo modelo conceptual de investigação que integrará os resultados entretanto confirmados. Face aos resultados e à literatura de suporte, podemos confirmar ou refutar cada uma das hipóteses, tal como sugere a tabela:

<i>Hipótese</i>	Validação
<i>H1</i>	Validada
<i>H2</i>	Parcialmente validada
<i>H3</i>	Parcialmente validada
<i>H4</i>	Validada
<i>H5</i>	Validada

Tabela 32 – Validação das Hipóteses da Investigação | Elaboração própria 2024

Estes resultados reforçam a ideia de que a liderança eficaz é fundamental para promover níveis mais elevados de motivação. Os estilos de liderança mais eficazes estão diretamente associados a maiores níveis de motivação entre os colaboradores, indicando que a forma como a liderança é exercida pode influenciar significativamente o empenho e o envolvimento dos associados na organização.

No entanto, é importante notar que se verificaram algumas limitações metodológicas (violação da normalidade dos resíduos e a autocorrelação) que podem comprometer a generalização dos resultados. As análises qualitativa e quantitativa reforçaram a importância da liderança na promoção da satisfação e motivação dos colaboradores das organizações.

É necessário integrar jovens, para tal deverá existir uma relação de proximidade entre os líderes mais velhos e os mais jovens no sentido da promoção e partilha de informações.

Os resultados qualitativos reforçam igualmente a necessidade de programas de formação e a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e inclusivos, de forma a fortalecer a dinâmica organizacional. Por outro lado, a análise quantitativa confirma que a liderança é um preditor tanto da satisfação quanto da motivação dos colaboradores.

Resumidamente, para uma liderança eficaz, é necessário que as organizações priorizem o desenvolvimento de estratégias para a integração dos mais jovens, conduzindo a um melhor clima organizacional e, certamente, a um maior envolvimento dos colaboradores, levando a um desempenho organizacional mais sólido.

4.4 - Modelo Conceptual Final

Integrando os resultados que antecedem na proposta de modelo conceptual de investigação do segundo capítulo, resulta um novo modelo com as alterações confirmadas pela validação das hipóteses de investigação.

Este novo modelo final da Figura 19, tem como objetivo apresentar uma estrutura ou abordagem teórica reformulada para representar, explicar e interpretar a variável liderança, no contexto associativo, junto de colaboradores, levando à captação de jovens dirigentes e culminando num ambiente organizacional/de trabalho mais colaborativo.

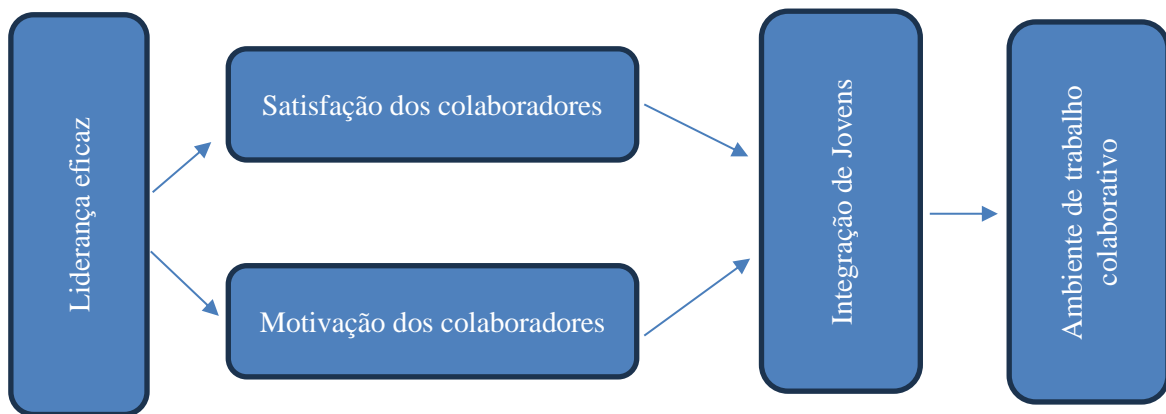


Figura 19 – Novo Modelo Conceptual (elaboração própria 2024)

Este novo modelo contempla a liderança num processo colaborativo que envolve todos os membros e a sua interação, quer entre corpos dirigentes, quer com os associados, numa cultura de inclusão e partilha reforçando o papel associativo, na sua génese de trabalho colaborativo e de valorização de todos, interagindo e captando jovens para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

CAPÍTULO 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi demonstrar o contributo da liderança no movimento associativo concelhio, com foco na motivação e satisfação dos associados, tendo em conta a captação de dirigentes jovens, respondendo à questão central do estudo “a importância da liderança na motivação e satisfação em contextos associativos”. Teoricamente, a consistência interna das escalas reafirma sua validade para estudos futuros.

5.1. Conclusões Gerais

O intuito deste trabalho de investigação consistiu na caracterização da liderança junto das associações do concelho de Alcanena, bem como na análise do impacto desta na satisfação e na motivação para a liderança. Para tal recorreu-se a realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de 8 associações concelhias, tendo por base a antiguidade nas quatro áreas de intervenção e questionários aos associados.

O impacto indireto desta auscultação que ao colocar questões aos visados e ao gerar sinergias cuja perceção se foi sentindo ao longo do trabalho de campo também é de considerar, a par da metodologia científica que, pelos seus resultados, também credita, naturalmente este tipo de impacto entre quem pertence ou contacta com o movimento associativo concelhio.

No que se refere, em concreto, à perceção qualitativa, a análise efetuada às entrevistas semiestruturadas permitiram-nos perceber que existe uma preocupação com a sucessão e o rejuvenescimento dos líderes. É ainda de salientar a importância, da formação de novos dirigentes para que a sucessão esteja assegurada.

Relativamente à análise dos questionários estes permitem aferir que quanto à satisfação dos associados em relação à liderança, a maioria afirma estar satisfeita. Esta constatação evidencia altos níveis de pertença e reforça a conexão entre compromisso e uma liderança eficaz. Os resultados revelam assim, evidências positivas da influência da liderança nas associações estudadas, conforme as respostas obtidas através dos questionários e entrevistas.

Conclui-se que existe uma relação significativa entre a liderança transformacional e eficaz e a satisfação e motivação dos associados, com um envolvimento afetivo. Embora esta relação não seja generalizada, observou-se que líderes que adotam comportamentos inspiradores e

colaborativos tendem a estabelecer um maior envolvimento afetivo com os associados. Essa constatação alinha-se com os benefícios da liderança transformacional eficaz e reforça a importância de um ambiente saudável no contexto associativo.

As associações devem investir em programas de formação para líderes transformacionais e transacionais, a fim de otimizar a satisfação no ambiente de trabalho. A liderança *laissez-faire*, que se associa a níveis mais baixos de satisfação, deve ser minimizada. É fundamental criar ambientes que recompensem a proatividade e os valores éticos.

5.2 Contributos da Investigação

Como linhas para investigação futura poder-se-á sugerir a realização de uma análise de qual será o impacto do *engagement* dos associados, assim como a avaliação de práticas de liderança que melhorem a atratividade do associativismo e a eficácia das direções.

Esta investigação demonstra uma relação direta entre o estilo de liderança dos dirigentes e o envolvimento dos associados. A análise de como líderes transformacionais podem ajustar as suas abordagens a diferentes contextos culturais é uma área promissora para pesquisa. Além disso, examinar o impacto das variáveis demográficas na relação entre liderança e bem-estar pode contribuir para a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos e satisfatórios.

Outra forma de aprofundar esta temática no futuro seria aumentar a dimensão da amostra e incluir todas as Associações da NUT III por forma a ser possível realizar um estudo comparativo entre as distintas regiões geográficas.

5.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar das limitações identificadas, nomeadamente a violação da normalidade dos resíduos e alguns indícios de autocorrelação, estas não comprometem de forma significativa os resultados obtidos. Constatou-se que as associações já implementam iniciativas com vista à integração de novos membros nas suas direções. Contudo, revela-se fundamental reforçar estas dinâmicas de sucessão, promovendo a capacitação e o envolvimento dos jovens enquanto capital humano estratégico, capaz de introduzir novas perspetivas e práticas no seio do movimento associativo. Neste enquadramento, a CIMT, da qual o município de Alcanena faz parte, bem como as redes como a ANMP, desempenham um papel essencial na gestão, capacitação e promoção do associativismo local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., & Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Alatawi, M. (2017). The myth of the additive effect of the transformational leadership model. *Contemporary Management Research*, 13(1), 19-30. <https://doi.org/10.7903/cmr.16269>
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>
- Al-Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alves, M. (2015). *Práticas de gestão de recursos humanos e motivação profissional: Estudo de caso da Administração Pública de Cabo-Verde* (Tese de doutoramento). Universidade Portucalense.
- Andrade, R. M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química* (Monografia de pós-graduação). Universidade do Extremo Sul Catarinense.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *Leadership: Past, present, and future* (3rd ed., pp. 3–26). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishing Londres.
- Asatiani, A., Hämäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62-93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>
- Avolio, B. J. (2019). *Full range leadership development* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B., & Bass, B. (1991). *The full-range of leadership development*. Center for Leadership Studies.
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.
- Azevedo, S. (2019). *Determinantes e efeitos da satisfação no trabalho – uma análise empírica* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5859>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. In B. Aziri (Ed.), *Management research and practice* (Vol. 3, pp. 77-86). Macedônia. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32, 101471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101471>
- Bass, B. (1981). *Handbook of leadership*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership (3rd ed.)*. Routledge.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire (Form R, revised)*. Mind Garden.
- Batista-Foguet, J., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership: An assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*, 16(7), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, 24(1), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>

- Blake, Robert R., & Mouton, Jane S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Boerma, M., Coyle, E., Dietrich, M., Dintzner, M., Drayton, S., Early, J., Edginton, A., Horlen, C., Kirkwood, C., Lin, A., Rager, M., Shah-Manek, B., Welch, A., & Williams, N. (2017). Point/counterpoint: Are outstanding leaders born or made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), 1-5. <http://dx.doi.org/10.5688/ajpe81358>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bowditch, J., & Buono, A. (2017). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ª ed.). LTC.
- Carvalho L., Bernardo, M., Dias de Sousa, I. & Negas, M. (2016). *Gestão das organizações – Uma abordagem integrada e perspetiva* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Carvalho, A. (2015). *Associativismo e participação – O caso da Associação Cultural Desportiva e Social da Ereira* (Tese de mestrado). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra.
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: Evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to COVID-19. *International Journal of Information Management*, 60, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chan, K. (1999). *oward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead* (Tese de doutorado). University of Illinois. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ciulla, J. B. (1995). The leadership ethics: Mapping territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28. <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/abs/leadership-ethics-mapping-the-territory/F47B6C7EB67679A30C353DA6D60F49B1>
- Comissão Europeia. (1997, junho 6). *Comunicação sobre a promoção do papel das associações e das fundações na Europa* (COM [97] 241 Final). Bruxelas.
- Correia, A. T. (2009). *Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal. Coletividades de cultura, recreio e desporto*. Edição Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto. ISBN: 978-989-20-1604-7.

- Cunha, M. P., & Rego, A. (2007). *A essência da liderança: Mudança. Resultados. Integridade (3ª ed.)*. Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª ed.)*. Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão (7ª ed.)*. Editora RH, Lda.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2021). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101-114. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101114>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: A self-determination theory perspective. In M. Benade (Ed.), *Building autonomous learners* (pp. 9-29). Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Ennis, M. (2008). Competency models: A review of the literature and the role of the Employment and Training Administration (ETA).
- Ewen, C., Jenkins, H., Jackson, C., Jutley-Neilson, J., & Galvin, J. (2021). Well-being, job satisfaction, stress and burnout in speech-language pathologists: A review. *International Journal of Speech-Language Pathology*, 23(2), 180-190. <https://doi.org/10.1080/17549507.2020.1758210>
- Ferreira, H.S., Martins, J.N.S., & Santos, L. F. (2021). Liderança nas organizações. *Ciência Dinâmica*, 19(1), 26-49. <http://revista.faculdedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Escolar Editora.
- Ferreira, J., Fernandes, R., Haase, R., & Santos, E. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form: Estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *PSYCHOLOGICA*, 51, 251-281.
- Ferreira, R., & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: Uma estratégia eficaz para

assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica UNIFAGOC Multidisciplinar*, 3(1), 17-22.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership productivity*. McGraw-Hill.

Freitas, W., Souza, M., Teixeira, A., & Jabbour, C. (2013). Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: Síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15, 11–27.

Gagné, M., & Forest, J. (2009). A motivação no trabalho segundo a teoria da autodeterminação. In J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportamento organizacional* (3ª ed., pp. 259–283). Instituto Piaget.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269.

Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction, and job satisfaction in employees of tax administration: A case study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165–171.
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/55832>

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Goleman, D. (2015) *Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Objetiva*.

Goleman, D. (2018). What makes a leader? In D. Goleman, R. E. Boyatzis, A. McKee, & S. Finkelstein (Eds.), *Everyday emotional intelligence: Big ideas and practical advice on how to be human at work* (pp. 3–23). Harvard Business Review.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações* (3ª ed.). Gradiva

Gutterman, A.S. (2023a). Cross-cultural human resources management research.
<https://www.researchgate.net/publication/373627155>

Gutterman, A.S. (2023b). Human resources management research.
<https://www.researchgate.net/publication/373328848>

Harris, J. (2001). *The learning paradox: Gaining success and security in a world of change* (2nd ed.). Capstone.

- Hartnell, C., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hersey, P.; Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional* (Edwino A. Royer, Trad.). Editora Pedagógica e Universitária.
- Israel, C. (2021). Uma análise sobre liderança: Da Teoria dos traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24, 21–30.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kalsoom, Z., Khan, M., & Zubair, D. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Kamoche, K. (2001). *Understanding human resource management*. McGraw-Hill Education (UK).
- Lakerveld, J., Palmeira, A. L., van Duinkerken, E., Whitelock, V., Peyrot, M., & Nouwen, A. (2020). Motivation: Key to a healthy lifestyle in people with diabetes? Current and emerging knowledge and applications. *Diabetic Medicine: A Journal of the British Diabetic Association*, 37(3), 464–472. <https://doi.org/10.1111/dme.14228>
- Leonello, J. C. (2010). *O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária*. Tese de doutorado, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). eLeadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 1–19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lopes, M., & Leite, M. (2018). Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais.

Revista de Psicologia, 12(42), 349–366.

- Lord, R., Day, D., Zaccaro, S., Avolio, B., & Eagly, A. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Machado, C., & Davim, P. (2014). *Work organization and human resource management*. Springer.
- Mango, E. (2018). Rethinking leadership theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57–88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 412–416. (Publicado online).
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Monteiro, R. N. L. M. G. (2013). *O associativismo como veículo da cultura municipal*. Relatório de Estágio em Política e Autarquia, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Mestrado em Política Cultural e Autárquica. Consultado em 28/03/2020, em <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/35928/1/O%20Associativismo%20como%20veiculo%20da%20Cultura%20Municipal.pdf>
- Muniz, E., & Rocha, R. (2019). Impacto da liderança em organizações: Estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. *Revista Eletrônica e-F@ tec*, 9(1), 1–15.
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31–44.
- Neves, J. G. (2002). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (Cap. 4, pp. 3–30). Editora RH.
- Neves, J., & Gonçalves S. P. (2021). Gestão de recursos humanos em Portugal: Tendências da aplicação e da investigação. In S. P. Gonçalves, P. Palma, & M. P. Lopes (Coords.), *Encruzilhadas e desafios da GRH* (pp. 99–123). Sílabo.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66–83. http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000400007&lang=pt

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- Okafor, C., & Afolabi, D. (2021). Leadership style, organizational behaviour and employee productivity: A study of ECOWAS Commission, Abuja, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 16(1), 114–130.
- Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. *Administrative Sciences*, 13(6), 1–16.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: What's next? Visiting Fellow Working Papers (Paper 13). Obtido em 2 de maio de 2024, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/13>
- Paschoiotta, W., Soares, S., & Lima, C. (2020). Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto. *ICMA: International Conference in Management and Accounting*, 1–21. (Publicado online).
- Pedrosa, R., Oliveira, E., Ruwer, L., Luz, C., & Andrade, D. (2021) A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário. *Revista Multidisciplinar de Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, 29, 343–355.
- Pires, A. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, E.M.* [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/15101>
- Pitacho, L., da Palma, P. J., & Correia, P. (2020). Impact of rewards reduction on employees' behaviour: And when the work is a calling? *Psicologia*, 34(1), 43–55. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469>
- Pitacho, L., Da Palma, P. J., Correia, P., & Lopes, M. P. (2021). Why do people work? An empirical test of hybrid work orientations. *Social Sciences*, 10(8). <https://doi.org/10.3390/socsci10080284>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey Press.
- Raithel, K., Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2021). Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261–272.

<https://doi.org/10.1177/15480518211010763>

- Rebelo, A. (2019). *Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego: uma modelização simultânea* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5863>
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações - teoria e prática*. Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. McGraw-Hill.
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 18*, 17–26.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (1ª ed.)*. Edições Sílabo.
- Rustam, F., Ashraf, I., Shafique, R., Mehmood, A., Ullah, S., & Sang Choi, G. (2021a). Revisão do sistema de prognóstico para prever a satisfação dos funcionários no trabalho usando uma rede neural profunda. *Inteligência Computacional, 37*(2), 924–950. <https://doi.org/10.1111/coin.12440>
- Salancik, G. R. (2016). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185–211.
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 23*(1), 173–191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, E. F. M. D. (2007). *Processos de liderança e desenvolvimento curricular no 1º ciclo do ensino básico: um estudo de caso*. Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.
- Santos, J. R., & Pedro, M. L. (2018). Gestão de recursos humanos - o que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *III Internacional Meeting of Industry Sociology (ISSOW) Education, Employment and Retirement: Transitions in Risk Societies*, Faculdade de Letras, University of Lisbon.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de*

teses. Universidade Lusíada Editora.

- Sarwar, H., Ishaq, M., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Silva, Santos Augusto (2011). Como abordar as políticas culturais autárquicas. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 54, 11–33.
- Simpson, E. & Balsam, P. 2016. The behavioral neuroscience of motivation: An overview of concepts, measures, and translational applications. *Current Topics in Behavioral Neurosciences*, 27, 1–12.
- Sobaih, A. E. E., & Hasanein, A. M. (2020). Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 319–343. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737768>
- Soufen, E. (2008). *Associativismo e cadeia produtiva*. Central de Associativismo.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Editora Lidel.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications, Inc. <https://sk.sagepub.com/books/job-satisfaction>
- Strese, S., Adams, D., Flatten, T., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149–1168. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>
- Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 177–192. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0406>
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(2).
- Thomas, K. W., & Chess, F. (2019). The role of experience and wisdom in leadership: Resistance to change in an evolving workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 631–645.

- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *IEEE Engineering Management Review*, 32, 39–52. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2020). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 227–239.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2020). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 46(7), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0149206319896476>
- Valério, A. E. (2019). Queremos assegurar a melhor experiência de emprego. *Revista Human*, 30–32.
- Varandas, M. F. de A. (2014). Associativismo: A ação das associações no desenvolvimento do município de Castelo Branco. [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/14035/1/TESE.pdf>
- Viegas, J. M. L. (2004). Implicações democrática das associações voluntárias: O caso português numa perspectiva comparativa europeia. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 46, 33–50.
- Vieira, T. de. (2015). Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/29684>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wicker, D. (2011). *Job satisfaction: Fact or fiction: Are you satisfied with your job?* <https://books.google.pt/books?id=1VriiQsX7oC&pg=PA75>
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zarei, E., Najafi, M., Rajaei, R., & Shamseddini, A. (2016). Determinants of job motivation among frontline employees at hospitals in Tehran. *Electronic Physician*, 8(4). <https://doi.org/10.19082/2249>
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2019). Grooming for the top post and succession planning: A multi-theoretical perspective. *Leadership Quarterly*, 30(2), 21–35.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.002>

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2019). Grooming successors for leadership roles: The interactive effects of succession planning and leader development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 347–359.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

ANEXOS

Anexo A1 - Instrumento de Recolha de Dados | Guião de Entrevistas

A presente entrevista foi elaborada para conhecer a opinião dos dirigentes acerca da liderança e motivação para liderar nas Associações Sem Fins Lucrativos do Concelho de Alcanena, no âmbito de uma dissertação de mestrado do Instituto Politécnico de Tomar. É assegurado que toda a informação fornecida é estritamente confidencial, e que os dados recolhidos serão utilizados unicamente no projeto de investigação. Não existem respostas certas ou erradas, apenas é solicitado que responda com a máxima sinceridade possível. Para qualquer esclarecimento adicional, contactar aluno20707@ipt.pt. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração

- **Género** –
 - **Idade** –
 - **Habilitações Literárias** –
 - **Profissão** –
 - **Há quantos anos é dirigente** -
 - **Tipologia da Associação** -
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
 2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
 3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
 4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
 5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
 6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
 7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
 8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
 9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
 10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
 11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
 12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?

Anexo A2 – Resumo Entrevistas

E1 – Entrevistado Associação Cultural mais antiga	
Idade - 67 anos	
Habilitações Literárias – 12 ano	
Profissão – reformado, mas antes era preparador de encomendas	
Há quantos anos é dirigente – aqui um ano, mas tenho já cerca de 30 em outras associações locais	
Tipologia da Associação – cultural área da música	
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?	
	eu fui criado numa família de músicos daí o gosto estar muito presente, o meu filho estuda música e esteve na banda 15 anos, e sabendo que a anterior presidente esteve 10 anos e já estava cansada, o meu filho foi-me dizendo que eu tinha jeito e tempo, e assim foi...motivação interna e externa
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?	
	sou um pessoas disponível, mas muito metódica, acho que o gosto por esta área e a disponibilidade foram os aspetos mais importantes, é preciso carisma e entusiasmo
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?	
	Eu sou muito disponível, mas o que nos condiciona são os vícios enraizados e algum comodismo, a banda precisa de mudar o reportório, de evoluir de ter mais abertura. Os fatores favoráveis são mesmo a vontade dos músicos de evoluir e a minha de querer sempre mais também, com a vantagem de ter muita disponibilidade por estar reformado.
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?	
	Sou um líder para motivar, quero ajudar na evolução, não sou radical, mas sou um líder de projetar novos horizontes, não radical, mas muito rigoroso
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?	
	sei lá, capacidade de orientação, saber incutir objetivos, muita comunicação, dirigentes, maestro e músicos
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?	
	no início é tudo um mar de rosas. Mas as pessoas precisam de ser mais ativas e proativas, os associados gostam de ver a banda na rua. Ou seja, a satisfação passa pelo orgulho, se existir orgulho no trabalho a satisfação acontece
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?	
	acho que sim, há sempre quem diga mal, mas julgo que temos conseguido promover a coesão da banda e dos associados
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?	
	a motivação passa pelo cativar, por mostrar factos, mostrar e dar relevo á história da banda, somos centenários. Existir um sentimento de pertença é fundamental
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?	
	sou uma pessoa muito simples, tenho o defeito de me entregar totalmente e exijo o mesmo dos outros, mas pronto, eu sou o mais disponível. A organização e a disponibilidade são muito importantes sem dúvida
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?	
	Sou comunicativo, amável e acho que isso em conjunto com a restante direção traz valor e traz satisfação. Ao sermos uma equipa forma e com disponibilidade por sermos reformados, temos

mais tempo para ir falando e para aperceber as necessidades, isso é importante valorizar.
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
Somos uma direção nova, e gostamos de participar e estar presente nos diversos eventos, somos participativos, mas também gostamos de convidar os outros a estarem nos nossos momentos, o trabalho de comunidade e de coletividade é fundamental para as pessoas sentirem afinidade e reconhecimento. interação e interligação são muito importantes.
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
o futuro estava um bocadinho incerto. É possível cativar os jovens, mas temos de ir para a rua, primeiro fazer os jovens sócios e depois inculcar o espírito da liderança. O futuro passa por captar os mais jovens. Há pelo menos um jovem/adulto que demonstra vontade para liderar, nos jovens ainda não vejo esse papel, temos muito a fazer nesse caminho.

E2 – Entrevistado Associação Cultural mais recente
Idade - 54
Habilitações Literárias - licenciatura
Profissão - empresário
Há quantos anos é dirigente - 15 a 20 anos
Tipologia da Associação – cultural com cariz ambiental, social e desportivo
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
motivação própria, apesar de obviamente ter mostrado disponibilidade e vontade de ajudar o que leva a também existir um impulso externo
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
vontade de fazer coisas pela nossa terra, não deixando as tradições morrerem. A vontade de servir
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
os que condiciona, são o tempo e a família, ainda que o facto de os incluir depois também acaba por ser favorável. Ou seja, é contraditório, mas é verdade, o tempo condiciona, mas a vontade de fazer favorece
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
Uma liderança autoritária, nunca, terá de ser uma liderança que delega, que seja exemplar e participativa, tem de ser uma liderança negociada
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
Uma ação pelo exemplo, participativa, assertiva e responsável
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
Temos de criar e fazer atividades para os sócios, no âmbito da sua missão e, é fundamental o princípio da transparência, temos de ter uma comunicação muito proativa no sentido de se sentirem envolvidos. Tentamos também através da lista de sócios promover alguns benefícios
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
Sim, existe porque somos transparentes, focamos muito na comunicação e no saber ouvir
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
Tem de ser um líder disponível e um exemplo de trabalho, pode ser uma liderança repartida, mas sempre exemplar e participativa. Temos de oferecer iniciativas que orgulhem

9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
Capacidade de liderança, capacidade técnica e muita inteligência emocional, lidar com pessoas não é tarefa fácil
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
Temos de ter tudo o que foi dito, mas principalmente temos de ter capacidade inovadora, é preciso que todas as organizações se reinventem também, para acompanhar a mudança dos tempos.
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
Muito respeito pelos associados, muita transparência, muita assertividade, ser disponível e comunicativo, para além de sermos ouvintes, julgo que tudo isto promove uma boa relação
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Todas as associações têm esta dificuldade, ninguém quer ser dirigente. Temos de ver quem são os sócios mais ativos e mais presentes para os trazer para a direção. Quanto aos mais novos, idade é difícil, mas acreditamos que, com iniciativas e com o espírito de voluntariado vamos conseguir, mas não é fácil.

E3 – Entrevistado | Associação Social mais antiga

Idade - 47
Habilitações Literárias - 12 ano
Profissão – profissional de seguros
Há quantos anos é dirigente – 2 ano aqui, mas no todo cerca de 20
Tipologia da Associação – social IPSS
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
Um pouco de ambos. Tive um contacto pelo facto de ter lá o meu avô e percebi que havia ali um problema grave de liderança e fui-me colocando à disposição e com o facto de ter havido necessidade de agarrar a associação/instituição para não cair, foi-me pedido ajuda e aceitei
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
Sentido de responsabilidade. Trata-se de uma instituição com muita responsabilidade social ao nível da sua missão, mas também ao nível da empregabilidade. A motivação deve ser nestes casos feita através do profissionalismo dos técnicos
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
Condiciona a família a profissão e o tempo e as mentalidades. É uma instituição que funciona 24h, tem uma especificidade empresarial, daí defender o profissionalismo das IPSS, temos questão de gestão logística de resposta na hora e as pessoas só veem a parte má muitas vezes. Favorece o sentido de contribuição para um bem comum, ver os rostos das pessoas desde o jardim de infância ao lar, é enriquecedor e muito gratificante
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
Achei que seria uma liderança corporativa, mas com o tempo percebi que tem de ter um misto empresarial de liderança forte, presente e regrada, mas também de humanidade e assertividade. Defendo uma direção empresarial dado o volume desta associação/instituição. No entanto a liderança terá de ser uma liderança presencial e sobretudo muito profissional.
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
Temos aqui uma lacuna, focamos nos associados utentes e não ampliamos o leque para os associados externos, membros da comunidade. Temos de integrar pessoas com disponibilidade e com conhecimentos para agregar valor nas direções, pois, vão nas suas áreas dar o melhor de si

nas respostas sociais e outras, ou seja, de forma tranquila põem o seu conhecimento ao dispor da associação. São importantes o contributo e a participação dos sócios
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
É basicamente dar uma visão clara da associação para os envolver ao nível do contributo e do conhecimento. Pessoas colaborativas são pessoas satisfeitas, porque se sentem valorizadas
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
Tentamos ser o mais transparente possível, e criamos uma metodologia e regra de trabalho, começando em pirâmide criando laços de topo para vir alargando. Até nos convívios internos da instituição estamos a tentar conjugar horários, para que todos possam usufruir
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
O principal papel do líder é criar regras para as pessoas se sentirem reconhecidas, sem melindrar
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
O papel do dirigente deve ser de inculcar regras, dar liberdade e transparência de ação e ações. Ser justo, comunicar e estar presente sempre de forma ativa
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
Justiça, é o principal, ainda por cima numa instituição como a nossa, justiça e reconhecimento, são os fatores que destaco
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
As relações humanas têm de ser coerentes e justas para melhorar o ambiente, mas numa instituição com tantos colaboradores e associados é difícil, existe sempre muita resistência à mudança, ainda assim é um caminho, que pretendemos percorrer sem desistir. Temos de fazer uma mudança da cultura organizacional, não existe mau estar, mas ainda não atingimos o patamar de relações humanas plenas
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Entendo que a gestão tem de ser totalmente profissional, depois junto dos associados trazer assessoria, com base nos seus conhecimentos, é agregar valor, é uma mais-valia. Para os mais novos de idade é difícil, estamos num patamar de exigência enorme.

E4 – Entrevistado | Associação Social mais recente

Idade - 73
Habilitações Literárias – 4ª classe
Profissão – reformado, antes era motorista
Há quantos anos é dirigente – quase 2 anos
Tipologia da Associação – social de cariz cívico
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
Olhe foi a falta de um espaço de convívio, nem sei se foi motivação ou se foi empurrão, a verdade é que foi vontade de ter um espaço de convívio e depois entre todos a falar, eu conhecia a dona deste espaço e fui eu falar com ela e pronto, fui o escolhido
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
Um dos aspetos é poder proporcionar convívio, ser um promotor de momentos de lazer e convívio
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
Não temos nada que condicione, somos muito de consensos e de união, o principal aspeto é a alegria dos que aqui vêm, tudo o resto resolvemos a conversar

4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
Não sou do contra, nem de impor nada, sou uma pessoa muito consensual e prezo muito a comunicação
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
Sou ouvinte e consensual e comunico com todos, acho ser o mais importante, sou também apaziguador, não gosto de conflitos
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
Como já disse é um ponto de encontro, é o local onde podemos estar todos à vontade e ao mesmo tempo fazemos brincadeiras, jogos, é um espaço importante, para conviver e para proporcionar a união das pessoas
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
Acho que o ambiente é muito, muito bom, pelo menos por agora, as pessoas juntam-se este espaço já é um ponto de encontro obrigatório e acarinhado, somos todos já com alguma idade e aqui fazemos paródias avós e netos e às vezes filhos, é bastante importante a união
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
O meu papel é o de fazer acontecer a união e o convívio, pretendo motivar pelo exemplo
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
Um dirigente não pode ser radical, tem de ser colaborativo. Às vezes o melhor é calar para não entrar em desacordo, pois dessa forma ninguém se entende. O dirigente tem de ser uma pessoa pacífica e ao mesmo tempo consensual
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
A satisfação é proporcionada com muitas atividades, as pessoas gostam de estar sempre envolvidas e, estão sempre a pedir mais iniciativas, formações, caminhadas, almoços...
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
Como isto é um espaço para todos somos imparciais, e conciliadores, por isso é fácil estabelecer um relacionamento positivo e boas relações entre todos
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Vimos o futuro de forma positiva, nós demos muito no início e as pessoas estão sempre sedentas de iniciativas, daí que é fácil, as pessoas fazem-se associadas, os mais novos estamos a cativar através dos jogos, matraquilhos e outras atividades intergeracionais, para que eles venham, vindo depois é um vício. Não existem aqui cafés nem nada, por isso o futuro estará sempre assegurado porque este espaço diz muito a todos. Os mais novos já foram colocados nos órgãos diretivos para se irem ambientando para seguirem no futuro com esta iniciativa

E5 – Entrevistado | Associação Desportiva mais antiga –

Idade - 56

Habilitações Literárias – 12 ano

Profissão – Treinador de Futebol

Há quantos anos é dirigente – cerca de 30, mas aqui e de forma sequencial 19

Tipologia da Associação – desportiva – federado e de formação

1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?

Foi um pouco de ambas o clube atravessava grandes dificuldades e não existia ninguém com essa

ambição e depois uma ou duas pessoas acabaram por me dizer avança e avancei, mas pertença a este clube há 40 anos e foi intuitivo este passo
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
É a partilha, é sentir o associativismo, é na verdade uma crença de ajuda ao próximo
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
O que mais condiciona é a falta de valorização do movimento associativo, as ajudas e os apoios não são devidamente direcionados. Não devemos ser dependentes, mas devemos sentir o valor. No caso de fatores positivos são o que costumo dizer a perseverança e a minha teimosia que me ajudam a obter resultados e a levar o clube em frente, sou uma pessoa de partilha e isso, é um fator positivo. A camaradagem é muito importante
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
Deve ser uma liderança mais assertiva, baseada na participação. Mas deve ser muito regrada e ponderada para que o caminho a percorrer seja linear
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
Isto é fundamental, é fundamental, claro que as mudanças de sociedade promovem uma menor participação. As associações têm de criar um veículo onde associados e dirigentes possam conviver e confraternizar, tornando assim o envolvimento e participação aos pouco maiores
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
O clube não vive das quotas, nem da participação dos sócios, ainda mais no patamar desportivo em que estamos. Sei que deveríamos ter outras atividades paralelas para cativar os sócios, porque aqui temos formação e prática de futebol profissional, o que não é fácil para interagir com os associados. Temos de inverter, mas a verdade é que ainda não conseguimos chegar a todos, satisfazemos através dos resultados obtidos
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
Sim existe, mas poderia ser melhorado claro com a implementação de outras atividades.
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
É fundamental que o líder seja um dos que dá mais, tem de ser um exemplo, quer na disponibilidade quer na postura para assim motivar e cativar
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
O líder tem de ser colaborante, lá está, para dar o exemplo, depois comunicar também
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
Na nossa atividade desportiva os resultados são fundamentais, para a satisfação, mas é imprevisível
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
Temos de ser sinceros, objetivos e muito pragmáticos, é o fundamental
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Não há pessoas insubstituíveis, cada vez é mais difícil, ainda há pouco tivemos eleições e só compareci eu, somos um meio pequeno e não é fácil. Um dia decerto que aparecerá alguém, mas vemos que é transversal a todos, as pessoas afastam-se das burocracias, mas tenho fé e acredito que alguém vai pegar e não deixa morrer. Ao nível dos associados teremos de conseguir o dois em um, chamar jovens e manter os que temos fiéis. mas os jovens não são fáceis de captar, temos de repensar estratégias.

E6 – Entrevistado Associação Desportiva mais recente	
Idade - 42	
Habilitações Literárias - 12 ano	
Profissão – barbeiro	
Há quantos anos é dirigente – 3 anos	
Tipologia da Associação – desportiva, desporto motorizado	
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?	
	Foi voluntariado à força (risos), ninguém queria, e acabei por tomar a decisão. Pensamos um grupo de amigos fundar um clube para podermos ter outros tipos de condições e foi assim
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?	
	O cargo de dirigente não é fácil, no entanto a motivação faz-se pelo gosto e pelo sentimento de bem-estar no seio da associação, no caso o meu vice-presidente será numa próxima eleição candidato a presidente, pois por motivos de falta de tempo e saúde não me permitem continuar. Ele já assume esse papel e isso acontece porque o exemplo e o sentimento de pertença fazem a diferença
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?	
	Sem dúvida a falta de tempo é uma condicionante, cada vez mais as burocracias no seio das associações são maiores e, nem sempre existe disponibilidade. Os favoráveis são prazer de tocar os sentimentos das pessoas, o convívio e a promoção da nossa terra
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?	
	Muita ponderação, tolerância e flexibilidade. As pessoas são todas diferentes e é necessário procurar sempre um equilíbrio. Muita comunicação
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?	
	Tal como disse tolerância e a interação são pontos que muito prezo. Dai ter uma abordagem de muita proximidade dentro dos valores de ambas as partes para existir uma paridade e muitas vezes para criar um espaço de apaziguação de valores e pessoas para remar a bom porto, somos 73 sócios e por isso o diálogo é essencial
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?	
	É sem dúvida a promoção de atividades para participação de todos, como temos uma especificidade por se tratar de desporto motorizado, tentamos incluir no nosso plano outras iniciativas de cariz humanitário, aí a população deixa de nos ver como "os loucos da velocidade" e passa a ter uma visão mais abrangente das duas rodas
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?	
	No início foi difícil, por este pensamento que reflete uma menos boa imagem do desporto motorizado, mas tentamos sempre tal como disse, através de campanhas de solidariedade, cativar a população e este objetivo cria laços. É um valor muito incutido entre todos
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?	
	A motivação acontece pelo exemplo. Sou muito assim, e o facto de estar limitado fisicamente de conduzir a moto, não me impede de comparecer, compareço sempre indo de carro, as pessoas veem e percebem, ele esforça-se e empenha-se, então nós também. Acredito que o exemplo é um condutor da motivação
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?	
	A comunicação, o exemplo e a tolerância. Um bom dirigente tem de se colocar ao lado da causa para perceber o efeito e vice-versa. Assim, o resultado é recompensador. A associação é nossa

para o bem e para o mal
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
Temos de fazer sentir os valores, se sentirem os valores, certamente sentem satisfação. Ou seja, incluir as pessoas nos pensamentos gerais da associação. O sentimento de pertença ao grupo, e o envolvimento é fulcral
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
A estratégia é estar presente, é comunicar e criar consensos. É algo que fazemos, envolvemos os sócios nas dinâmicas para que se sinta a integração e iteração. Fatores principais é ser moderador e mediador
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Uma das medidas é envolver mais, temos de captar através de ações e dinâmicas que promovam a interação de que os motociclistas são pessoas de bem e não arruaceiros. Desmistificando, vamos cativar mais sócios. Agora os mais jovens não são fáceis, pois as ofertas da internet são tantas e na verdade este desporto é um pouco dispendioso. Os jovens são um enigma, atrair não é fácil. Mas temos o futuro assegurado, isso eu sei, pelo menos para os próximos 4 anos

E7 – Entrevistado | Associação Ambiental mais antiga

Idade - 54
Habilitações Literárias - licenciatura
Profissão – Professora Bibliotecária
Há quantos anos é dirigente – como presidente há cerca de 9 anos, noutros cargos 20 anos
Tipologia da Associação – ambiental- área espeleologia
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
Motivação própria, o anterior presidente teve de se ausentar por motivos de saúde, e na altura ninguém chegou à frente e encarei como missão
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
Não foi difícil entrar neste papel, pois temos muito incutido na SPE a liderança, o entregar tarefas e, este facto faz com que se vá criando, um sentimento de pertença e por aqui a motivação floresce
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
Os fatores que condicionam são sempre a falta de tempo, somos dirigentes e trabalhadores e a lei que protege o dirigente é absolutamente combatida pelas entidades patronais. Em termos familiares não tenho grandes constrangimentos. Outras razões serão o afinco do trabalho, sou bastante exigente. Favorece-me o facto de gostar bastante da SPE e deste sentido de missão, sou naturalmente determinada e perseverante e jugo ser muito importante a interajuda.
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
Eu acho que na SPE somos muito de consensos, de forma muito democrática, baseamos a nossa liderança na liberdade, responsabilidade e reflexão somos dirigentes conscientes, atentos e fomentamos a autonomia
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
A minha ação é muito de contacto de proximidade para manter o grupo coeso e unido, de uma ligação muito formal, mas principalmente humana
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
A satisfação passa muito pela promoção de atividades, conciliação das mesmas com as

capacidades de cada um. Trabalho de campo é bastante importante. Mas em muitas das nossas atividades temos constrangimentos de ordem climática e de natureza específica e, nem sempre todos os sócios entendem a perspetiva da associação.
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
Sim, todos nós temos as nossas quezílias, mas trabalhamos todos para a mesma causa. Daí que um dos nossos focos é reflexão e o pensamento crítico. E unindo estes pontos e estes valores acabamos todos por ter bons relacionamentos. É uma cultura, temos 75 anos de existência.
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
O meu papel de dirigente é difícil, pois tenho de olhar para os objetivos e para os sócios e redistribuir por tarefas e valências. Julgo que com este envolvimento consigo cativar e motivar. Julgo que é a espinha dorsal do meu trabalho, esta estrutura funciona pela capacidade de fazer e experimentar, é preciso caminhar lado a lado, não se faz nada sozinha e, desta forma temos sempre colaboradores motivados
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
É preciso uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, não pode ser autoritário, tem de ter capacidade de auto-motivação, tem de ter grande capacidade de foco, não é fácil..., tem de ser determinado e ter coragem para a tomada de decisão. Um bom poder de imaginação também, para muitas vezes resolver situações e ser ouvinte sem deixar chegar ao ponto da anarquia
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
É difícil, cada pessoa é uma pessoa, mas julgo que a base é a proximidade e o atribuir de tarefas, o demonstrar confiança e, o dar exemplo com bastante afinco e responsabilidade, é uma aprendizagem para a proatividade
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
É o exemplo, é dar liberdades e ser positiva, mas ao mesmo tempo fazer o papel de supervisão e gestão, não é fácil, mas é uma luta constante porque temos várias valências,
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Captar sócios é fácil, mas é tudo muito volátil, há pessoas que demonstram muito afinco e vontade, temos muitos miúdos novos cheios de vontade. Ou seja, é um processo de solidariedade que existe na associação e somos todos muito capazes, o futuro está assegurado.

E8 – Entrevistado | Associação Ambiental mais recente

Idade - 50
Habilitações Literárias – 12 ano
Profissão – Fotógrafa Profissional
Há quantos anos é dirigente – como presidente há cerca de 17 anos
Tipologia da Associação – ambiental- área desportiva e científica
1. Como chegou ao cargo, por influência de outros ou por motivação própria?
Motivação própria, comecei a fazer espeleologia e depois decidimos com um grupo de amigos criar o GEM
2. Quais julga serem os aspetos que mais contribuem para a motivação para liderar?
É muito importante ser uma pessoa que saiba lidar com as pessoas e deve ser conciliador, organizado e ter empatia para liderar
3. Que fatores interpessoais condicionam o seu trabalho de dirigente? E quais os fatores que favorecem?
Nós temos vida além do trabalho associativo, logo o fator tempo é dos mais constrangedores.

Favorável, é a entrega das pessoas e assim todos crescemos
4. Tendo em conta os valores e princípios defendidos pela sua Associação, que tipo de liderança considera mais ajustada?
A minha liderança é baseada na assertividade, é uma liderança de equilíbrio, não sou rígida dou espaço para criarem e para terem autonomia, claro que controlado
5. Tendo em conta que os dirigentes e líderes são pontos-chave, como descreveria a sua ação junto dos associados?
Sou proativa e tento inculcar esse espírito também. Sou muito franca e existe muita transparência nas nossas ações
6. Quais são os fatores proporcionados pela Associação que mais influenciam a satisfação dos associados?
Acho que é o facto da transparência e interajuda aliada às atividades que promovemos, cada saída é única
7. Considera que existe um ambiente propício que promova a criação de bons relacionamentos interpessoais?
É muito bom o ambiente, por vários motivos, pela capacidade de diálogo, interajuda e pelo convívio, tudo o que fazemos termina num momento de confraternização, é muito importante a partilha e o convívio
8. Para si, qual é o papel do líder na motivação dos colaboradores?
Tenho muito esse papel, de acompanhamento e de incentivo, a motivação está enraizada em nós e vamos ao encontro dos associados nas atividades que promovemos
9. Como define o papel de dirigente e quais as competências que considera mais relevantes como dirigente?
Ser conciliador sempre! Ser um bom gestor e ter uma boa capacidade de planeamento e muita dedicação e amor àquilo que fazemos
10. Para si, que tipo de influência o dirigente tem na satisfação dos colaboradores?
A minha influência passa pelo acompanhamento de proximidade, respeito, camaradagem boa gestão e um leque de atividades diversificadas e fundamental autonomia, provocando os próprios sócios a dar contributo para o plano de atividades
11. Pela sua experiência, de que forma as atitudes do dirigente influenciam as relações humanas entre os associados e os dirigentes.
O dirigente tem de ser um bom comunicador e um bom ouvinte, não pode ser um incendiário, ou seja, o dirigente tem de ser um mediador
12. Como Perspetiva o futuro da associação ao nível da captação de novos associados? E de novos dirigentes?
Fazemos uma análise dos sócios anualmente para ver a capacidade e motivação de cada um, e vamos captando assim para a direção. Ou seja, temos bons pilares e um dia que me vá embora decerto terei quem rapidamente queira assumir o papel, nos mais jovens não é tão fácil, mas achamos que temos no seio da associação elementos capazes.

Anexo B1 - Instrumento de Recolha de Dados | Guião de Questionário

O presente questionário foi desenvolvido para conhecer a opinião dos associados acerca da liderança e o seu impacto na satisfação e na motivação para liderar nas Associações Sem Fins Lucrativos do Concelho de Alcanena, no âmbito de uma dissertação de mestrado do Instituto Politécnico de Tomar.

Os dados serão recolhidos através do presente instrumento, a ser preenchido por associados de Associações sedeadas no Concelho de Alcanena. e o mesmo tem como tempo aproximado de resposta 7 minutos. A sua colaboração é fundamental para a realização do estudo. É assegurado que toda a informação fornecida é estritamente confidencial, e que os dados recolhidos serão utilizados unicamente no projeto de investigação. Não existem respostas certas ou erradas, apenas é solicitado que responda com a máxima sinceridade possível. Para qualquer esclarecimento adicional, contactar aluno20707@ipt.pt

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Dados relativos à situação laboral na Associação pela qual está a responder a este questionário

Qual é o tipo de Instituição/organização:

- IPSS
- Associação Cultural/Recreativa
- Associação Desportiva/Recreativa
- Associação Ambiental
- Associação Social
- Outra. Qual? _____

Há quanto tempo é associado/a?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20
- Entre 21 e 30
- Entre 31 e 40
- Entre 41 e 50
- Mais de 50

Liderança

Considera a pessoa a quem reporta o seu trabalho um líder?

- Sim
- Não

Qual a característica que mais aprecia num líder? (assinale apenas uma opção)

- Ser honesto
- Ser criativo
- Ter carisma
- Possuir visão estratégica
- Ser hábil na resolução de problemas e na tomada de decisões
- Possuir inteligência emocional (capacidade de manter o equilíbrio e controlar as emoções)
- Ter empatia (isto é, sabe-se colocar no lugar do outro)
- Possuir boa capacidade de comunicação (isto é, comunica assertivamente, com clareza e segurança, bem como dá e aceita feedbacks tanto positivos como negativos)
- Possuir a capacidade de motivar a equipa
- Possuir capacidades de negociação
- Ter o cuidado de manter-se atualizado (tanto a nível de conhecimentos como nível de novidades no mercado ou área em questão)
- Ser consciencioso(a)

Para cada uma das seguintes afirmações, indique a opção que no seu entender melhor descreve o seu líder (ou supervisor) atual, de acordo com a seguinte escala de concordância/discordância:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- Examina suposições críticas questionando se são adequadas
- Não interfere nos problemas até que eles se tornem sérios
- Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes
- Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas
- Fala de forma otimista sobre o futuro
- Inspira-me orgulho por trabalhar com ele/ela
- Tenta identificar quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho
- Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado

- Investe o seu tempo ensinando e treinando
- Demonstra acreditar firmemente que “não se altera o que está certo”
- Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo
- Trata-me como um indivíduo, ao invés de me tratar como mais um membro do grupo
- Age de forma tal que consegue o meu respeito por si
- Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas
- Considera as consequências morais e éticas das decisões
- Mantém-se a par de todos os erros
- Demonstra um senso de poder e confiança
- Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro
- Chama-me à atenção quando não estou a cumprir as normas e os padrões esperados
- Faz com que olhe para os problemas de vários ângulos
- Ajuda-me no desenvolvimento dos meus pontos fortes
- Sugere novas alternativas e formas de realizar e completar as atividades
- Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão
- Expressa satisfação quando correspondo às expectativas
- Expressa confiança de que as metas serão alcançadas

Satisfação laboral

Encontra-se globalmente satisfeito/a com o seu trabalho na associação?

- Muito insatisfeito/a
- Parcialmente insatisfeito/a
- Nem satisfeito/a, nem insatisfeito/a
- Parcialmente satisfeito/a
- Muito satisfeito/a

Para cada uma das seguintes afirmações, indique a opção que no seu entender melhor descreve a forma como se sente e vivencia o seu trabalho na Associação, de acordo com a seguinte escala de satisfação:

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5

- Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo
- Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos
- Modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)
- Competência do meu superior na tomada de decisões
- Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores

- Possibilidade de ajudar outras pessoas
- Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer
- Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências
- Forma como as políticas da instituição são implementadas
- Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a)
- Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho
- Condições de trabalho
- Modo como os meus colegas se relacionam entre si
- Reconhecimento por fazer um bom trabalho
- Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho

Motivação para liderar

Gostaria de ser um líder?

- Sim
- Não

Encontra-se globalmente motivado/a para ser um dia um líder ou supervisor?

- Nada motivado/a
- Pouco motivado/a
- Razoavelmente motivado/a
- Motivado/a
- Muito motivado/a

Qual o principal fator que o/a motivaria em se tornar um líder?

- Vocação para liderar
- As pessoas estão a contar comigo para liderar
- Reconhecimento social com o cargo
- Obtenção de benefícios com o cargo
- Desenvolvimento de novas competências profissionais
- Desejo de inovar e causar um impacto positivo na cultura organizacional da associação
- Outro. Qual? _____

Para cada uma das seguintes afirmações sobre a sua motivação para liderar, indique em que medida elas se aplicam a si de acordo com a escala indicada:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

- Definitivamente sou um/a líder por natureza
- Geralmente quero ser o/a líder dos grupos em que trabalho
- Sou o tipo de pessoa que gosta de ser responsável pelos outros
- Fui ensinado/a acreditar no valor da liderança
- Sinto que tenho o dever de liderar os outros, se me for solicitado
- É uma honra e um privilégio ser convidado para liderar
- As pessoas devem-se voluntariar para liderar em vez de ficarem à espera que outros perguntem ou votem neles
- Concordaria em ser líder mesmo que não existam recompensas ou vantagens com esse cargo
- Liderar os outros é um trabalho dignificante

Dados Sociodemográficos

Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade:

Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outro

Habilitações Literárias

- Até ao 2.º ciclo
- Ensino secundário
- Bacharelado ou TeSP
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

