



ACADEMIA MILITAR

Os Estilos de Liderança dos Graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico e a sua Influência na Motivação dos Subordinados

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Fernando Miguel Barbosa Rocha

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria EXE (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

Os Estilos de Liderança dos Graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico e a sua Influência na Motivação dos Subordinados

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Fernando Miguel Barbosa Rocha

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria EXE (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

EPÍGRAFE

“Sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perde o entusiasmo”

Winston Churchill.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
À minha família,
Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho, que encerra o meu ciclo de estudos na Academia Militar, tem um peso colossal na minha vida, pois é neste momento em que reflito e observo quem me ajudou na minha vida académica, e quem, ao longo de todo o meu período enquanto aluno esteve sempre do meu lado, quem me encaminhou e nunca me deixou desamparado mesmo quando as dificuldades eram abundantes, e quem, despendeu do seu tempo, profissional e pessoal, para que este trabalho, bem como o ciclo de estudos fosse concluído.

Ao Tenente-Coronel Carlos Rouco, na qualidade de orientador, pois ao longo do trabalho demonstrou sempre disponibilidade, preocupação e empenho para me ajudar na concretização desta investigação. Mostrou também ser uma pessoa próxima e solidária, constituindo assim um pilar essencial para a elaboração do trabalho.

Ao Tenente da Guarda Nacional Republicana Luís Pires pela disponibilidade que demonstrou em facultar-me informação para a realização da investigação bem como a rede de contactos que me facultou.

À minha família e em especial aos meus pais, por em todo o percurso me apoiarem incondicionalmente, colocando-me sempre como a primeira prioridade, e fazerem um esforço incondicional para que eu concluísse esta etapa da minha vida com sucesso.

Ao meu grupo de amigos, com especial gratidão ao Fábio Raposo, ao José Nogueira, ao Júnio Soares, ao Jorge Fonseca, ao Rui Coelho, ao João Mendes, ao Bruno Pereira, ao Ângelo Sousa, ao Rafael Carvalho, ao Renato Moreira ao Rúben Ferreira e ao Miguel Silva, por em todo o meu percurso demonstrarem preocupação com o meu bem-estar e pela partilha de momentos inesquecíveis que foram determinantes para o meu sucesso.

Aos meus camaradas de curso, pela coesão e solidariedade mostrada ao longo de toda a minha vivência militar.

Por fim, não poderia de deixar um especial agradecimento ao meu primo, André Azevedo por, enquanto presente, dirigir toda a sua atenção e preocupação para o bem-estar, a minha segurança e a minha felicidade, sendo o pilar motivacional mais sólido durante todo o meu percurso.

A todos, meu sincero Obrigado!

RESUMO

A Guarda Nacional Republicana, nos dias que correm, face à conjuntura económica, é uma instituição que tem dificuldade em estabelecer, nas suas fileiras, o efetivo pretendido. Como tal, é necessário que os militares se sintam motivados, para assim, incrementarem o seu desempenho, mitigando a falta de efetivo. Deste modo, a liderança e a motivação na Instituição Militar têm um papel fulcral, na obtenção de resultados e desenvolvimento do desempenho organizacional, bem como no serviço prestado ao cidadão.

A presente investigação, subordinada ao tema: “Os Estilos de Liderança dos Graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico e a sua Influência na Motivação dos Subordinados”, pretende identificar de que forma, os estilos de liderança adotados pelos graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico, influenciam a motivação dos subordinados.

Como instrumento de medida foi utilizado um inquérito por questionário, método quantitativo, aplicado aos Guardas, Guardas Principais e Cabos, de modo a que estes realizassem a heteroavaliação dos seus comandantes de pelotão, no campo dos estilos de liderança, e na motivação transmitida por estes, sendo que foram obtidas 77 respostas por parte dos militares alvo.

Constatou-se que o estilo de liderança mais adotado pelos comandantes de pelotão é o estilo de liderança participativo, tendo o estilo de liderança diretivo apresentado valores muito próximos deste. Com a correlação de *Bravais-Pearson* verificou-se que todas as dimensões em estudo estão relacionadas significativamente, sendo o estilo de liderança participativo o que apresenta correlações significativas positivas mais elevadas com os indicadores de motivação. Através das regressões lineares múltiplas, constatou-se que apenas o estilo de liderança participativo é preditor de todas as dimensões da motivação.

Este estudo providencia uma materialização da influência que os estilos de liderança, adotados pelos comandantes de pelotão do Grupo de Intervenção Cinotécnico, têm na motivação dos subordinados, constituindo assim uma mais valia para o direcionamento do comportamento destes e a orientação que é necessário ser fornecida aos subordinados.

Palavras-Chave: Estilos de Liderança, Motivação, GNR, GIC

ABSTRACT

Nowadays, *Guarda Nacional Republicana*, in relation to the economic environment, is an institution that has been facing some troubles to establish, on its ranks, the pretended headcount. Due to this fact, it is necessary that soldiers feel themselves motivated to increase their performance and, consequently, conceal headcount's lack of staff. Moreover, both the result development and achievement of the organizational performance and, the services provided to citizens, depend on the leadership and motivation of the Military Institution.

The following investigation tied to the theme: "Leadership styles of graduates from *Grupo de Intervenção Cinotécnico* and its influence on subordinates' motivation" has the primordial objective of assessing the effect of leadership styles used by the graduates from *Grupo de Intervenção Cinotécnico* in subordinates' motivation.

A survey imposed to *Guardas*, *Guardas Principais* and *Cabos* was used as measuring instrument, representing the quantitative method. They were asked to evaluate their platoon leader regarding its leadership styles and provided motivation. The survey was able to gather 77 answers.

It was possible to infer, that the leadership style adopted by the majority of platoon leaders is Participative, closely followed by Directive. *Bravais-Pearson* correlation test was used to verify that all dimensions being studied are significantly related, the values of Participative leadership style perform significantly positive correlations and, higher when evaluating motivation indicators. The results of multiple linear regressions indicate that only Participative leadership style is a good indicator for all dimensions of motivation.

The study presents the influence of leadership styles, adopted by the platoon leaders of *Grupo de Intervenção Cinotécnico* in subordinate's motivation, proving to be valuable in subordinate's guidance and leader behavior advise.

Keywords: Leadership Styles; Motivation; GNR; GIC

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. LIDERANÇA.....	5
1.1 Introdução	5
1.2 Conceito de Liderança.....	6
1.3 Estilos de Liderança	8
1.3.1 Estilos de Liderança de Kurt Lewin	9
1.3.1.1 Liderança Autocrática.....	9
1.3.1.2 Liderança Democrática.....	10
1.3.1.3 Liderança Liberal.....	10
1.3.2 Teoria de Likert.....	11
1.3.3 Estilos de Liderança na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	12
1.3.4 Liderança Transformacional versus Liderança Transacional	13
CAPÍTULO 2. MOTIVAÇÃO	16
2.1 Introdução	16
2.2 Conceito e Definição de Motivação	16

2.3 Teorias de Motivação	19
2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow	20
2.3.2 Teoria de Herzberg	21
2.3.3 Teoria ERG.....	22
2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	23
2.3.5 Teoria da Expectativa de Vroom	25
2.3.6 Teoria de Porter e Lawler	26
2.3.7 Teoria da Equidade de Adams.....	27
2.4 Liderança Transformacional e a Motivação Intrínseca.....	28
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	32
3.1 Introdução	32
3.2 Método de Abordagem ao Problema e Justificação	32
3.3 Questão Central e Questões Derivadas.....	33
3.4 Hipóteses da Investigação	33
3.5 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados.....	34
3.5.1 Inquéritos por Questionário	35
3.5.2 Validação e Confiabilidade do Inquérito.....	36
3.6 Amostragem, Composição e Justificação	37
3.7 Local e Data de Pesquisa e Recolha de Dados	38
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 Introdução	40
4.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	40
4.3 Análise Descritiva	42
4.3.1 Análise Descritiva por Género	42
4.3.2 Análise Descritiva por Posto	42
4.3.3 Análise Descritiva por Anos de Serviço.....	43

4.3.4 Análise Descritiva das Variáveis Dependentes Totais	44
4.5 Correlação de <i>Bravais-Pearson</i> entre Dimensões	45
4.5.1 Regressão Linear Múltipla.....	47
4.5.1.1 Regressão Linear Múltipla – AI	48
4.5.1.2 Regressão Linear Múltipla – CI.....	48
4.5.1.3 Regressão Linear Múltipla – MI.....	49
4.5.1.4 Regressão Linear Múltipla – EI.....	50
4.5.1.5 Regressão Linear Múltipla – CIN.....	51
4.6 Síntese do Capítulo	51
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5.1 Introdução	53
5.2 Verificação das Hipóteses	53
5.3 Resposta às Questões Derivadas.....	54
5.4 Verificação dos Objetivos e da Questão Central	55
5.5 Recomendações e Limitações da Investigação	56
5.6 Investigações Futuras	56
BIBLIOGRAFIA	58
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – Os Três Estilos de Liderança	I
APÊNDICE B – Quadro Comparativo entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional	II
APÊNDICE C – Questionário	III
ANEXOS	VIII
ANEXO A - Figura Comparativa entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional.....	VIII
ANEXO B – Relação entre o Líder e a Liderança Transformacional.....	IX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho de investigação.....	4
Figura 2 - Modelo básico da motivação.	18
Figura 3 - Ciclo motivacional.....	18
Figura 4 - Pirâmide de Maslow.	20
Figura 5 - Relação entre as quatro teorias motivacionais.....	24
Figura 6 - A motivação intrínseca como maior fonte de motivação.	28
Figura 7 - Construções e competências associadas a um líder transformacional.....	29
Figura 8 - Comportamentos para estimular a motivação.....	30
Figura 9 - Dimensão de uma amostra para uma população finita.	38
Figura 10 - Caracterização da amostra quanto ao género.....	40
Figura 11 - Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço no GIC.	41
Figura 12 - Caracterização da amostra quanto ao posto.....	41
Figura 13 - Comparação entre a liderança transformacional e a liderança transacional. .	VIII
Figura 14 - Relação entre o líder a liderança transformacional.....	IX

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.....	3
Quadro 2 - Evolução histórica da liderança.....	6
Quadro 3 - Representação da teoria dos 4 sistemas.....	12
Quadro 4 - Relação entre a maturidade e os estilos de liderança de Hersey e Blanchard..	13
Quadro 5 - Teorias motivacionais.	19
Quadro 6 - Teoria de Herzberg – Fatores higiênicos vs Fatores motivadores.	22
Quadro 7 - Comparação entre o modelo de Maslow e o modelo de Alderfer.....	22
Quadro 8 - Questão central e questões derivadas.....	33
Quadro 9 - Hipóteses de investigação.	34
Quadro 10 - Valores de α	37
Quadro 11 - Efetivo do GIC.	37
Quadro 12 - Análise descritiva por gênero.....	42
Quadro 13 - Análise descritiva por posto.	43
Quadro 14 - Análise descritiva por anos de serviço no GIC.	44
Quadro 15 - Análise descritiva da amostra total.....	45
Quadro 16 - Correlação de <i>Bravais-Pearson</i> entre os indicadores de liderança e motivação.	46
Quadro 17 - Regressão linear múltipla entre os EL e os AI.....	48
Quadro 18 - Regressão linear múltipla entre os EL e os CI.....	49
Quadro 19 - Regressão linear múltipla entre os EL e a MI.....	50
Quadro 20 - Regressão linear múltipla entre os EL e a EI.....	50
Quadro 21 - Regressão linear múltipla entre os EL e a CIN.....	51
Quadro 22 - Valores de predição do ELP.....	54
Quadro 23 - Os três estilos de liderança.....	I
Quadro 24 - Componentes da liderança transformacional e da transacional.....	II

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

- APÊNDICE A** Os três estilos de liderança
- APÊNDICE B** Quadro comparativo entre a liderança transformacional e a liderança transacional
- APÊNDICE C** Questionário

ANEXOS

- ANEXO A** Figura comparativa entre a liderança transformacional e a liderança transacional
- ANEXO B** Relação entre o líder e a liderança transformacional

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AI** - Atributos Idealizados
AM - Academia Militar
CI - Comportamentos Idealizados
CIN - Consideração Individual
EI - Estimulação Intelectual
EL - Estilos de Liderança
ELDG - Estilo de Liderança por Delegação
ELDT - Estilo de Liderança Diretivo
ELP - Estilo de Liderança Participativo
GIC - Grupo de Intervenção Cinotécnico
H - Hipóteses
IM - Instituição Militar
MI - Motivação Inspiradora
OE - Objetivo Específico
OG - Objetivo Geral
QC - Questão Central
QD - Questão Derivada
RCFTIA - Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Símbolos

- α - Alpha de *Cronbach*
 β - Coeficiente Padronizado
 ϵ - Margem de Erro
N - Universo
p - Proporção da População
 ρ - Significância
r - Coeficiente de Correlação *Bravais-Pearson*
s - Desvio Padrão
t - Teste t
 \bar{x} - Média

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação surge no âmbito da estrutura curricular e plano de estudos da Academia Militar (AM), mais concretamente do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança, subordinado ao tema: “Os Estilos de Liderança (EL) dos Graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico (GIC) e a sua Influência na Motivação dos Subordinados”.

A investigação em causa, procede com vista em dar cumprimento aos vínculos legais em vigor no ensino universitário, onde a Academia Militar está incluída.

O TIA tem como objetivo geral a aplicação de competências adquiridas e o desenvolvimento de capacidades que constituam a base de aplicações originais, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa nas áreas de especialização, e a comunicação das suas conclusões, e os conhecimentos e raciocínios a elas subjacentes, de forma clara e sem ambiguidades (Academia Militar, 2015).

A introdução “de uma maneira geral tem por finalidade apresentar, (...) o problema estudado no seu enquadramento geral, como as vias ou os métodos de abordagem” (Freixo, 2012, p. 271) constituindo-se desde a “questão de partida de investigação até à descrição dos capítulos da tese” (Sarmento, 2013, p. 207). Como tal, a introdução comporta o enquadramento, a importância e justificação do tema, bem como os objetivos gerais e específicos que se pretende atingir no final da realização do trabalho. A questão central (QC) e as respetivas questões derivadas (QD) também são alvo de realce na fase introdutória bem como o enfoque sobre a metodologia adotada para a elaboração da investigação.

De acordo com Sousa e Baptista (2011, p. 3), “uma investigação trata-se de um processo de estruturação do conhecimento, tendo como objetivo fundamental conceber novo conhecimento preexistente, ou seja, testar alguma teoria para verificar a sua veracidade”.

Já no campo da liderança e segundo Bergamini (1994), existe uma grande diversidade de abordagens teóricas para explicar o processo em volta do conceito e que segundo Rouco e Sarmento (2010, p. 72), ao procurar um conceito de liderança constata-se que “será um dos fenómenos mais escritos em todo o mundo, mas que representa a maior incompreensão”.

Apesar da sua complexidade em termos de concretização conceptual, segundo Rouco (2012), no exercício do papel de líder, cabe a cada comandante estimular a motivação dos seus subordinados, ou seja, promover a componente motivacional e psicológica para atingir

melhores níveis de satisfação, no serviço operacional e no cumprimento da missão da Guarda Nacional Republicana.

Pressupondo que “ao gerir pessoas é essencial promover motivações” (Neves, 2002, p. 7), admite-se que a liderança e a componente de comando, e a motivação estão interligadas, e no seio de uma Instituição Militar (IM), como a GNR, é necessário que as chefias tenham em consideração determinados comportamentos para estimular a motivação dos militares, de modo a que, as tarefas por eles executadas, concorram com intenção do comandante e das chefias.

Nos dias em que nos encontramos, cada vez mais é necessário ter em conta fatores de natureza humana, como a liderança e a motivação, de modo a que estes incrementem a eficácia e a eficiência organizacionais, tendo em conta que este ambiente é cada vez mais adverso e complexo.

Sendo assim, neste TIA procura-se relacionar os EL dos graduados do GIC, e o impacto que, estes EL têm na motivação dos subordinados. Deste modo, começa-se por caracterizar que estilos de liderança os comandantes têm, aquando do exercício das suas funções e qual o grau de relação que estes têm na motivação dos seus subordinados.

Face à diversidade de Unidades que existem na GNR, é necessário que a investigação se cinja só a uma parte da instituição, pois “para que o estudo seja realizável, o domínio deverá ser limitado” (Fortin, 2009, p. 39).

Deste modo, o trabalho incidirá sobre determinar quais os EL dos comandantes dos pelotões que constituem o GIC, através da realização de um inquérito por questionário aos militares que os incorporam, bem como a avaliação, através deste mesmo instrumento de medida, da motivação que o comandante transmite.

Para se coadunar o objetivo geral e o poder de operacionalizar a investigação, que segundo Fortin (2009, p. 59), “o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e em transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada”, devendo esta ser clara, atual, realizável, significativa e operacional (Quivy & Campenhoudt, 2008), é necessário estratificar a evolução da investigação através da questão central. Esta é “a melhor forma de começar um trabalho de investigação que (...) consiste em (...) enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 45), assim a QC é o principal alicerce da investigação, sendo esta:

QC: Qual a influência dos Estilos de Liderança adotados pelos graduados do GIC na motivação dos seus subordinados?

Apesar da QC ser o fio condutor do trabalho de investigação, é necessário, neste caso, que surjam questões derivadas, que exibam vários campos de informação e que, deste modo, concorram entre elas, com vista a conseguir dar resposta mais clara e precisa à QC.

Deste modo, as QD são as seguintes:

QD1: Qual é o EL mais adotado pelos graduados do GIC?

QD2: Qual é a dimensão da Liderança Transformacional que mais se verifica nos subordinados?

QD3: Qual é o EL adotado pelos graduados do GIC que mais contribui para a motivação dos seus subordinados?

QD4: Qual é o EL que é preditor de mais dimensões da motivação?

As QD procuraram estar em sintonia com os objetivos específicos (OE), sendo que estes sustentam a QC, para que seja possível obter o objetivo geral (OG) que segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 219), “está ligado a uma visão global e abrangente do tema e (...) vincula-se diretamente ao próprio significado da tese proposta”.

Deste modo os objetivos específicos que “apresentam carácter mais concreto (...) permitindo de um lado atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo em situações particulares” (Marconi & Lakatos, 2003, p. 219) traduzem-se nos seguintes:

Quadro 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.

OG	Contribuir para o quadro teórico e prático na área da liderança, identificando os estilos de liderança adotados pelos graduados do GIC, e de que forma estes se refletem na motivação dos subordinados.
OE1	Identificação dos EL mais adotados pelos graduados do GIC.
OE2	Identificação da dimensão da liderança transformacional que mais se evidencia nos subordinados do GIC.
OE3	Identificar qual o EL adotado pelos graduados do GIC que mais contribui para uma maior motivação dos subordinados.
OE4	Identificar a predição dos EL nas dimensões da motivação.

Fonte: Elaboração própria.

Pretende-se, deste modo, e com o decorrer da investigação, através da perceção da motivação dos militares que integram os pelotões do GIC e através do EL adotados pelos graduados, compreender qual o EL que melhor se adequa ao contexto cinotécnico da GNR.

Numa fase posterior do trabalho, serão apresentadas as hipóteses de investigação, de modo a fomentar a convergência dos objetivos supracitados com a QC.

Ao abrigo das referências metodológicas, esta investigação foi dividida em três partes distintas, concretamente: fase conceptual, fase metodológica e fase empírica.

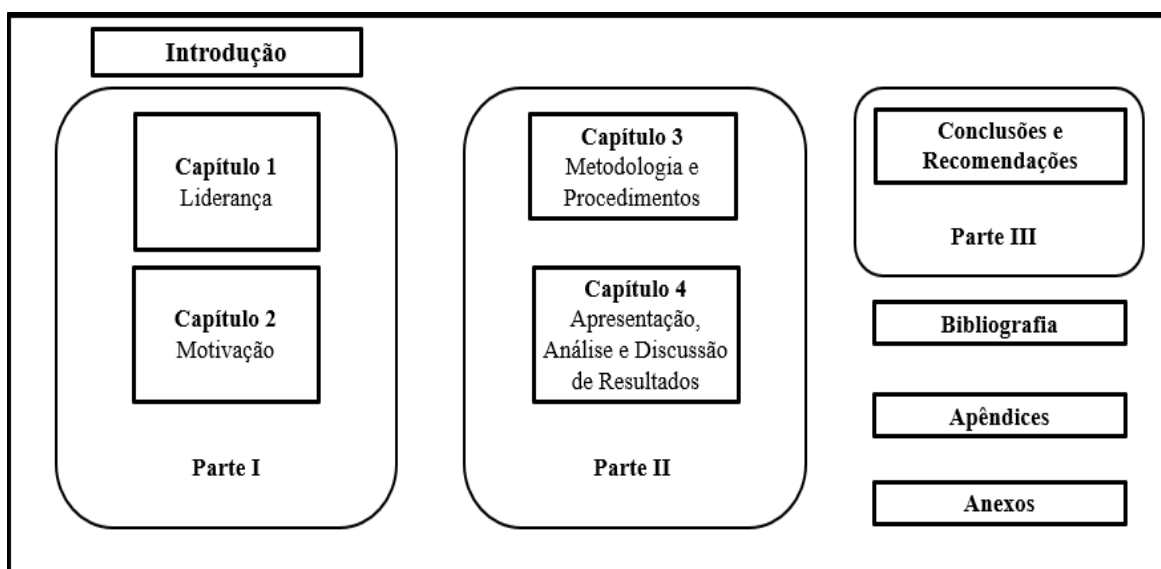


Figura 1 - Estrutura do trabalho de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

Este RCFTIA encontra-se dividido em cinco capítulos. Os Capítulos 1 e 2, referem-se à revisão de literatura e análise documental, o que segundo Sarmento (2013, p. 27) “é produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas”.

Na segunda parte do trabalho, parte metodológica, surge o Capítulo 3, denominado de Metodologia da Investigação, que aborda os método, as técnicas e os instrumentos utilizados. O Capítulo 4, Análise e Discussão de Resultados, constrói-se de acordo com os dados recolhidos, analisando e discutindo os mesmos.

Por fim, na terceira e última parte, surge o Capítulo 5, Conclusões e Recomendações, onde dar-se-ão respostas às QD e à QC, bem como serão confirmadas ou infirmadas as hipóteses de investigação, bem como serão realizadas reflexões acerca da investigação.

CAPÍTULO 1. LIDERANÇA

1.1 Introdução

Ao longo dos tempos, a sonante palavra “liderança” tem sido alvo de abordagem por diversos autores especialistas, tendo assim evoluído e ascendendo várias novas teorias, abordagens e EL que tentam explicar e decompor este conceito, no entanto, não existe ainda uma definição concreta e universalmente aceite, tal como refere Burgoyne, Boydel e Pedler, (2004), que após 50 anos de pesquisa, a conceção de liderança permanece ainda indefinida corroborando com a ideologia de Bergamini (1994), pois segundo este, o estudo da liderança remonta à antiguidade e, deste modo, existe uma diversidade avultosa de abordagens teóricas para explicar o processo por volta do conceito.

Segundo Bowditch e Buono (2002), a liderança tem sido alvo de várias conceções com o passar do tempo. Assim, antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era definida consoante as características dos que envergavam o papel de líder, tal como referem Hooper e Potter (2010), que defendem que até finais de século XX a liderança era encarada como um conceito relacionado com o género masculino, com a instituição militar e o Ocidente.

Remontando para um passado mais recente, e segundo menciona Dionne, Gupta, Sotak, Shirreffs, Serban, Hao e Yammarino (2014), a liderança é algo em constante desenvolvimento, que sofreu uma mudança drástica na primeira década do século XXI.

Deste modo é-nos perceptível identificar o vasto leque de definições e interpretações dadas a este conceito, pois segundo Bass (1985) existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que a tentaram definir.

“As organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006, p. 36), e como tal, o impacto organizacional, quer nas organizações civis, quer nas organizações militares, que a liderança revela, é fulcral porque, estando este conceito inevitavelmente ligado ao fator humano, este afeta as estruturas da organização e é aqui onde o valor da organização é materializado pela capacidade intelectual e nível motivacional dos recursos humanos que “atuam juntos numa criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum” (Chiavenato, 2005, p. 24). Podemos deduzir que com o avançar da história, a liderança foi ganhando diferentes moldes, variando a sua conceção, especialmente ao longo das décadas do século XX.

No seguinte quadro, adaptado de Bryman (1992), procura-se realizar uma síntese
OS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS GRADUADOS DO GIC E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS. 5

acerca da evolução temporal das várias ideologias que traduzem as investigações realizadas acerca da liderança.

Quadro 2 - Evolução histórica da liderança.

Período	Perspetiva	Caracterização
Até finais dos anos 40	Traços de personalidade	A liderança é um atributo inato
Finais dos anos 40 até início dos anos 60	Comportamento do líder	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais dos anos 60 até início dos anos 80	Abordagem situacional/contingencial	A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto
Anos 80	Novas abordagens de liderança	A liderança está dependente da visão do líder

Fonte: Adaptado de Bryman (1992).

1.2 Conceito de Liderança

Sendo o conceito de liderança de difícil definição e que, segundo Fiorelli (2001), algo que se traduz numa falta de consenso na comunidade académica, o carácter evolutivo das ideias sugere que a liderança se trata de algo situacional, dinâmico e inerente à natureza humana. Apesar da incerteza e da complexidade que está inerente ao conceito de liderança, é possível constatar que muitas definições convergem entre si, havendo, deste modo, sobreposição entre as distintas conceptualizações, criando linhas orientadoras, sobre o que, de facto, é a liderança.

Segundo Yulk (2002, p. 7), a liderança é “o processo de influenciar¹ outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. De acordo com Dutra (2002, p. 17) a liderança é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Analogamente, Chiavenato (1999), refere que a liderança é observada como uma forma de influência, que se trata de uma transação interpessoal em que uma determinada

¹ Influenciar – é uma força psicológica, na qual um indivíduo atua como o objetivo de interferir com o comportamento de outro.

pessoa atua, de modo a provocar alterações no comportamento de outra pessoa, ou de outras pessoas, de forma intencional.

Em convergência de ideias com os autores supramencionados, abordamos a concepção de Hersey e Blanchard (1998, p. 86) que definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo de, a partir deles, obterem esforços que permitam o alcance de metas numa determinada situação”.

De acordo com Leitão e Rosinha (2007, p. 21), a liderança conceptualiza-se como: “(...) um processo, praticado por alguém capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder”.

Após abordarmos estas conceptualizações, verificamos que se pode traduzir, em termos mais sucintos, num processo ou capacidade que um membro de um grupo, exerce sobre os outros, para alcançar objetivos (Rouco & Sarmento, 2010).

Seguidamente a analisar-se todas estas definições de liderança, e constatarmos que todas elas são diferentes, pode-se verificar constantemente a permanência de dois agentes e um fator, sendo eles respetivamente: o líder e os seguidores, e a influência.

O líder assume-se como alguém, capacitado de qualidades de comunicação que consegue ter efeito sobre comportamentos, atividades, motivação e conduta dos elementos que o seguem, de modo a concretizar os objetivos estabelecidos, concorrendo assim para o sucesso organizacional.

Num grupo, organização ou comunidade estruturada, em que a vertente hierárquica esteja bem vincada e vertical, ou não, existe sempre um elemento que se destaca pelas suas qualidades e capacidade para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (House, Javidan, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dickson, 1999). A presença do líder torna-se então fulcral perante os seus seguidores, todavia, estes últimos, são autónomos, e como todo o ser humano, têm a capacidade de se deixar permeabilizar com novas ideias ou novos estímulos vindos de outrem. Se a influência, sendo esta o fator comum às várias concepções abordadas, não for materializada no cumprimento de metas e objetivos colocados à priori pelo líder, esta liderança, torna-se, segundo a ideologia de Lourenço (2000), uma liderança ineficaz.

Em contexto militar, a liderança pode ser encarada de forma ligeiramente diferente. O comandante, quem exerce a liderança dentro de um grupo de militares, tem a função de

“influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco & Sarmiento, 2010, p. 73).

Constatamos que a definição acima mencionada pretende ir ao encontro de uma influência de um líder sobre os seus subordinados, em termos militares, no sentido restrito da palavra. Esta conceptualização de liderança difere, deste modo, um pouco de todas as outras organizações, pois, em nenhuma outra organização, os fins vão ao encontro dos interesses vitais do estado. Ao abrigo do referido por Vieira (2002, p. 11) “no caso da Instituição Militar, onde as finalidades, metas e objetivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida e a destruição de bens e de património, a responsabilidade atribuída ao líder, independente do nível em que ele se situe, não pode reduzir-se à simples transmissão de finalidades, metas e objetivos a cumprir e ao seu cumprimento.”

Também os padrões éticos inerentes à condição de militar são alvo de análise por parte de Vieira (2002), pois segundo este, os líderes têm um padrão de conduta associada, inerente à sua condição, que deve ser respeitado, pois, em regra, os subordinados seguirão esse mesmo comportamento.

Perante todas as conceções verificamos existem bastantes traços comuns, como a influência sobre outros, a capacidade de dirigir e direcionar comportamentos, e o cumprimento de metas e objetivos, que nos perspectivam para uma ideologia aproximada sobre o que é a liderança.

1.3 Estilos de Liderança

Os comportamentos de liderança incluem várias funções relacionadas com o estruturar, distribuição de tarefas, motivar, decidir, controlar, coordenar, etc. No entanto, a forma como cada líder consegue incutir determinadas *performances* ou consegue realizar mais apropriadamente a tarefa à qual está vinculado, vai depender do líder em causa. Sendo assim quem está a liderar um grupo, tem que optar por adotar um determinado EL. Aquele que, por intuição, pensa que é mais conveniente para concretizar objetivos pré-estabelecidos, ou adotar por aquele que, inaptamente, lhe é inerente.

“O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados” (Vieira, 2002, p. 87).

Segundo Gasstmann (2008, p. 73) os EL podem ser interpretados como sendo “(...) vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e

influenciar os trabalhadores”.

É de realçar que, nos dias de hoje, vivemos num ambiente competitivo a nível global e efetivamente os EL são necessários para reduzir a taxa de atrito inter e intraorganizacionais. “Só a partir de estilos de liderança adequados é possível o cumprimento dos objetivos organizacionais” (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, p. 57).

De acordo com Fang, Chang e Chen (2009), o EL pode afetar positivamente o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e esta, por sua vez, afecta diretamente os compromissos organizacionais e o desempenho do trabalho na organização.

O EL que cada líder escolhe para fazer face a uma determinada situação, seja ela de que natureza for, “variam consoante a personalidade, (...) os seus subordinados e a situação” (Vieira, 2002, p. 87) e segundo Yuan, Victor e Soutar (2005) é amplamente orientado pela cultura e crença de cada um, bem como é influenciado pelo seio familiar e o tipo de meio em que a pessoa se desenvolveu.

Existem várias perspetivas acerca dos diferentes EL, e como tal, numa fase seguinte da investigação, iremos escarpelizar cada uma das diferentes abordagens.

1.3.1 Estilos de Liderança de Kurt Lewin

Esta teoria acerca dos EL teve origem no final dos anos 30 do século passado por Kurt Lewis, tendo vindo a ser testada por Lippitt e White, no início da década de 40. Tendo por base o estudo realizado por estes investigadores, foi possível por eles determinar três diferentes EL: Autocrático, Democrático e o *Laissez-Faire* ou Liberal.

No Apêndice A², é possível observarmos um quadro comparativo destes EL, mas de seguida vai analisar-se cada um deles.

1.3.1.1 Liderança Autocrática

Os líderes autocráticos são clássicos e absolutistas por natureza. Eles querem que os seus subordinados trabalhem ao abrigo do que eles dizem, rigorosamente. Normalmente, segundo Obiwuru, Okwu, Akpa e Nwankwere (2011), este tipo de líderes mantêm o poder de decisão centrados neles mesmos. Quem adota este EL força os seus seguidores a executar as tarefas e estratégias delineadas pelo líder segundo um caminho estreito que ele próprio definiu. Iqbal, Anwar e Haider (2015) realizaram um estudo para determinar o impacto dos

² Apêndice A - Os Três Estilos de Liderança.

EL no desempenho organizacional, sendo que este revelou que este tipo de líderes são menos criativos e apenas promovem conversas unilaterais. Deste modo, este EL afeta severamente a motivação e o nível de satisfação dos seus subordinados. Todavia, este estilo é conhecido por ser eficaz a curto prazo, pois restringe a socialização e a comunicação no local de trabalho, que é concorrente para um desempenho organizacional eficaz.

Em concordância com o supracitado, Bhargavi e Yaseen (2016) defendem que a liderança autocrática tem um impacto positivo no desempenho organizacional quando, os objetivos estabelecidos são para serem atingidos a curto prazo.

De acordo com Igbaekemen e Odivwri (2015) os líderes autocráticos são aqueles que determinam quais as tarefas, técnicas e procedimentos a executar para os seus subordinados, esperando sempre que estes os sigam. Além disso, esses líderes não depositam muita confiança e descredibilizam os seus subordinados.

1.3.1.2 Liderança Democrática

O EL democrático é aquele, em que a decisão é descentralizada e compartilhada por todos os subordinados. A liderança democrática proporciona uma maior motivação nos subordinados e conseqüentemente um melhor desempenho, pois as opiniões destes são valorizadas e tomadas em conta.

Um grande problema que ascende aquando deste EL, segundo Rukmani, Ramesh e Jayakrishnan (2010) é o facto de, por vezes, se supor que todos os envolvidos na tomada de decisão, têm uma participação e uma influência igual.

De acordo com Elenkov (2002) a liderança democrática tem um impacto positivo no desempenho organizacional, pois permite que os subordinados tomem decisões e as compartilhem com o restante grupo e com o seu líder. Neste EL, elogios e críticas são dadas objetivamente e o sentimento de responsabilidade também é desenvolvido entre o grupo. De acordo com, Bhargavi e Yaseen (2016), este EL afeta de forma positiva o desempenho organizacional, pois permite que todos os membros de um grupo de trabalho se expressem e implementem as suas ideologias e participem na tomada de decisão, preparando assim, possíveis futuros líderes.

1.3.1.3 Liderança Liberal

Robbins (2007, p. 475), explicou o estilo liberal, também conhecido como *laissez-faire* como: “o abdicar das responsabilidades evitando tomar decisões”. Não é, portanto, fácil

de defender este EL, a não ser que os subordinados do líder sejam especialistas, altamente motivados, pois estes líderes “permitem que os membros do grupo tomem todas as decisões” (Mondy & Premeaux, 1995, p. 347). Normalmente, este tipo de líderes, dentro do seu grupo de trabalho, apenas “fornecem materiais necessários e participam apenas para responder a perguntas e evitam dar feedback” (Barton & Martin, 1994, p. 412).

Deste modo verificamos que vários autores definem que neste EL, os líderes normalmente não querem a sua intervenção no processo de tomada de decisão, permitindo assim que os seus subordinados tenham poder e o livre arbítrio para tomar decisões pessoais sobre a tarefa em causa. Sendo assim, os subordinados estão livres para executar as tarefas livremente, no entanto, também são responsáveis pelas decisões.

1.3.2 Teoria de Likert

Brown (2011), refere que, na teoria de Likert, a liderança das organizações estrutura-se nos seguintes níveis: sistema autoritário coercitivo, sistema autoritário benevolente, sistema consultivo e sistema participativo. Segundo este autor, a administração é distinta em todas as organizações, variando consoante os fatores internos e externos, não havendo, portanto, um padrão que dite de que modo é que uma organização deve ser gerida, havendo apenas linhas orientadoras, pelas quais os líderes se podem guiar para obter o máximo desempenho dos seus subordinados.

Deste modo Likert (1979) propôs quatro perfis organizacionais que ficaram denominados como Sistemas de Administração de Likert ou Teoria dos 4 Sistemas e que, de acordo com este autor, pode-se descrever tendo em conta quatro variáveis: o processo de decisão, que define como são tomadas as decisões na organização, o sistema de comunicação, que determina como as comunicações são transmitidas e recebidas dentro da organização, o relacionamento interpessoal, que define de que modo é que as pessoas se relacionam entre si, e o sistema de recompensas e punições que determina como a organização motiva as pessoas a se comportarem de determinada forma, tendo por base as regalias e as restrições que impõem aos seus funcionários.

No quadro inframencionado podemos verificar as diferenças entre os Sistemas de Administração de Likert.

Quadro 3 - Representação da teoria dos 4 sistemas.

Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
• Autoritário coercitivo	• Autoritário Benevolente	• Consultivo	• Participativo
<p>a. Os subordinados cumprem as decisões tomadas</p> <p>b. Exclusão deliberada pelos líderes nos processos de tomada de decisão</p> <p>c. A preocupação do líder é a conclusão das tarefas</p> <p>d. Não há trabalho de equipa envolvido</p>	<p>a. A tomada de decisão é exclusivamente do topo para a base</p> <p>b. Motivação através de recompensas</p> <p>c. A informação que circula de forma ascendente deve ser restrita ao que coaduna com os objetivos</p>	<p>a. Um grau de envolvimento, por parte dos subordinados no processo de tomada de decisão</p> <p>b. As ideias dos subordinados são bem-vindas até um certo ponto</p> <p>c. O processo de tomada de decisão de maior importância é exclusivo do superior hierárquico</p>	<p>a. Líder mostra total confiança nos subordinados</p> <p>b. Alto grau de envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão</p> <p>c. O trabalho em equipa é incentivado</p> <p>d. As competências individuais são desenvolvidas</p> <p>e. Reconhecimento de responsabilidade individual pelas tarefas desenvolvidas individualmente ou em equipa</p>

Fonte: Adaptado de Brown (2011).

1.3.3 Estilos de Liderança na Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

O modelo de liderança situacional foi desenvolvido por Hersey e Blanchard, em finais dos anos 60 e surgiu de modo a introduzir um novo aspeto no estudo da liderança, o de que para atingir a eficácia, cada circunstância exige um EL diferente e adequado ao contexto. Neste sentido, a liderança não se foca apenas no que o líder executa, mas também abrange os seus subordinados que constituem o grosso da organização, as diferentes tarefas a realizar e ao ambiente contextual em que todos os elementos humanos de uma organização estão inseridos.

Deste modo, as teorias situacionais ou contingenciais têm como finalidade orientar a inexistência de um estilo único ou típico da liderança válido e comum a todas as situações. Cada contexto particular necessita de um EL distinto. Deste modo, o líder é aquele que atesta a capacidade de adaptação a grupos de indivíduos com certas unicidades sob condições muito diferentes. De acordo com Hersey e Blanchard (1969), existem quatro EL: o estilo diretivo, o estilo persuasivo, o estilo participativo e o estilo delegativo.

No estilo diretivo, o líder diz aos seus subordinados exatamente o que têm de fazer e como têm de fazer, não abrindo a janela de oportunidade de estes exporem e debaterem as

suas ideias. Quanto ao estilo persuasivo os líderes fornecem informações e orientações, “vendendo” a sua mensagem de modo a atingir os seus objetivos. No que ao estilo participativo diz respeito, o líder partilha ideias, debate, apoia, facilita e fomenta a participação na tomada de decisão. O estilo delegativo é caracterizado pelo facto de o líder delegar as suas responsabilidades da tomada de decisão nos seus subordinados.

A estes quatro EL estão associados quatro diferentes níveis de maturidade, sendo que, segundo Hersey e Blanchard (1969), o nível quatro de maturidade é o mais elevado, em que o líder tem alto nível de confiança e *strong skills*. No seguinte quadro pode-se constatar a ligação entre os níveis de maturidade e os EL.

Quadro 4 - Relação entre a maturidade e os estilos de liderança de Hersey e Blanchard.

Nível de maturidade	Estilo de liderança mais apropriado
M1: Maturidade baixa – fraca de capacidade técnica e revela falta de confiança	S1: Diretivo
M2: Maturidade média - capacidade técnica limitada	S2: Persuasivo
M3: Maturidade média - capacidade técnica elevada, mas revela falta de confiança	S3: Participativo
M4: Maturidade elevada – capacidade técnica elevada, revelando grande confiança	S4: Delegativo

Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard (1969).

1.3.4 Liderança Transformacional *versus* Liderança Transacional

A liderança transformacional surgiu no final da década de oitenta, com o intuito de ser uma proposta mais integradora relativamente às teorias de liderança apresentadas até à data em questão.

Um líder transformacional, segundo Robbins e Coulter (2007) é uma pessoa que estimula e inspira os seus subordinados para alcançar resultados extraordinários. Este presta atenção às necessidades e preocupações dos subordinados a nível individual, mudando a sua perceção acerca dos problemas, ajudando-os a olhar para estes de uma nova forma.

Segundo Burns (1978, p. 440), esta pode ser descrita como “um conjunto de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos”. Verifica-se que, assim, eles são capazes de despertar, motivar e inspirar os seus subordinados a fazerem um esforço acrescido para atingir metas grupais.

A teoria da liderança transformacional, cria uma mudança positiva nos subordinados, na qual eles cuidam dos interesses uns dos outros e agem consoante o interesse do grupo.

Deste modo o EL transformacional aumenta a motivação, o moral e o desempenho dos subordinados, de modo a interligar a sua identidade e personalidade, à identidade coletiva, o que segundo Bass (1985), influencia a motivação dos seguidores.

A liderança transacional, dá ênfase ao papel da supervisão, organização e desempenho grupal. Neste estilo de liderança, segundo Cunha e Rego (2003) o líder oferece recompensas aos subordinados em troca da sua submissão, ou por outro lado, utiliza punições para influenciar no melhoramento do desempenho dos mesmo, sendo que, deste modo, proporciona energia e direciona as pessoas para a realização de tarefas propostas (Souza & Tomei, 2008). Para os mesmos autores, neste EL os subordinados aceitam ou basicamente cumprem as indicações do líder, não havendo espaço para expor as suas ideologias. Quando o líder fornece *feedback*, este é sempre negativo e o contacto com os subordinados apenas é realizado para censurar as falhas detetadas.

De acordo com Bass (1985), este EL é diferente do transformacional, no entanto ambos se complementam e podem ser adotados pelos líderes dependendo da situação. No Apêndice B³ e no Anexo A⁴ é possível observar o quadro comparativo e uma figura comparativa, respetivamente, entre estes dois estilos de liderança.

A partir de todos estes EL é possível fazer-se a ponte para o modelo que é defendido por Vieira (2002) e por Rouco (2012). Segundo estes autores existem três estilos de liderança distintos: o EL diretivo, EL participativo e EL por delegação.

“Um líder usa o estilo diretivo quando transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar (...)” (Vieira, 2002, p. 87).

De acordo com o mesmo autor, o estilo de liderança participativo envolve os subordinados na determinação daquilo que se deseja pôr em prática, no processo de decisão, mas sem descartar as responsabilidades no final dos processos concluídos.

O EL por delegação tem lugar “quando o líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seguidor ou num grupo de seguidores” (Rouco, 2012, p. 101). Rouco (2012) refere que este é o estilo adequado, quando a delegação é feita em

³Apêndice B – Quadro comparativo entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional

⁴ Anexo A - Figura comparativa entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional

seguidores experientes, completamente esclarecidos sobre quais os objetivos delineados pelo líder do grupo.

Esta abordagem aos estilos de liderança foi a eleita para elaboração desta investigação, por possuir características que abrangem de uma forma geral as variáveis que influenciam a liderança, como também por esta ser defendida por militares de renome, e por ter correlação com o meio militar.

CAPÍTULO 2. MOTIVAÇÃO

2.1 Introdução

Nos dias de hoje, as dinâmicas organizacionais são alvo de constante mudança, sendo que a IM, nomeadamente a GNR, também se encontra inserida, estando, deste modo, também sujeita a alterações, devido aos desafios em vários âmbitos.

Segundo Bergamini (1997), o interesse pela motivação humana, pode ser observado já nas obras primordiais dos primeiros pensadores acerca da humanidade. Quando se recua no tempo, constatamos que nas obras dos primeiros filósofos, primeiros pensadores da humanidade, havia a necessidade de explicar o comportamento humano. Deste modo apercebe-se que o estudo da motivação está implícito nestas obras, mas ainda sem a denominação que se conhece atualmente.

O conceito de motivação, como já verificamos, não é algo recente, e a sua tentativa de concetualização foi mais acentuada a partir da década de 70. Segundo Cunha M., Rego, Cunha R. e Cardoso (2007), a definição de motivação não é fácil, pois existe uma grande variedade de concetualizações, que assume um papel central no que diz respeito ao comportamento organizacional.

É essencial, devido à competição interorganizacional, garantir a motivação dos funcionários e fazê-los sentirem-se bem, para assim atingir metas e objetivos organizacionais e garantir a sobrevivência.

2.2 Conceito e Definição de Motivação

Com origem do latim, mais propriamente da palavra *movere*, que significa mover, o que incita que a motivação é a força motriz que leva os indivíduos a concretizarem os seus objetivos e que, segundo Chiavenato (2004), pode-se encontrar na literatura das mais diversas formas.

De acordo com Pinder (1998, p. 11), a motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

Para Jennifer e George (1999) a motivação tem origem nas forças psicológicas de um indivíduo que demarcam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência perante os obstáculos.

Segundo Vernon (1973), a motivação é uma experiência interna que não é possível ser estudada diretamente, isto quer dizer que é apenas possível estudá-la através do comportamento e atitudes que um indivíduo tem.

A motivação, segundo Chiavenato (2004), é uma forma de firmeza das pessoas, ou seja, quanto tempo se leva para atingir objetivos mantendo o ímpeto. Este autor refere ainda que a motivação depende de cada um, mas é influenciada externamente.

Deste modo Marques (1996), a motivação centra-se em duas perspetivas: o sistema de trabalho e o sistema de recompensas. Este preceito vai ao encontro da repartição do conceito entre: motivação extrínseca e motivação intrínseca.

A motivação extrínseca “refere-se aos comportamentos extrinsecamente motivados (...) que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2006, p. 154). A motivação intrínseca “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho suscita naquele que o executa” (Cunha et al., 2006, p. 154). O que distingue esta vertente de motivação é o facto de dispensar qualquer tipo de elementos exteriores de carácter compensatório, sendo a atividade que cada indivíduo pratica a própria recompensa. De acordo com Huertas (2001), a motivação intrínseca está relacionada com apenas a atividade desempenhada e não como um meio para outras metas. Corroborando com o que anteriormente foi referido Nieto (2009, p. 159) indica que a motivação intrínseca assenta no “prazer de realizar a tarefa, ainda que custe, porque a curiosidade e o interesse ficam satisfeitos, vive-se a própria competência, assegura-se a autonomia e o auto-conceito, e a auto-estima aumentam”.

Segundo Chiavenato (2004), a motivação vai depender, fundamentalmente de três fatores como é possível observar na Figura 2, e para que seja possível ter uma perceção da motivação é necessário abordar o ciclo da motivacional, que está representado na Figura 3.

Este ciclo inicia-se quando ocorre num indivíduo um determina estímulo, que tenha como fim satisfazer uma necessidade deste. Enquanto esta necessidade não se concretiza, irá ser instaurada no indivíduo em causa, uma tensão que só irá cessar quando este adotar comportamentos cujo fim último seja obter a satisfação da necessidade, e só assim se alcançará o equilíbrio.

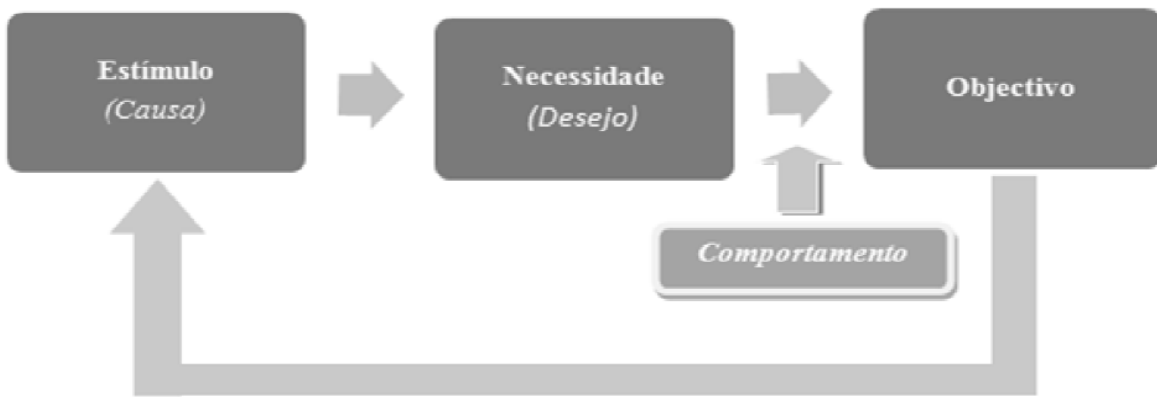


Figura 2 - Modelo básico da motivação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

O ciclo da motivação é algo contínuo e repetitivo, pois segundo Teixeira (2005), quando o indivíduo satisfaz a necessidade que, de momento, está a sentir, no momento seguinte irá sentir outra necessidade e o ciclo, desde modo, volta a iniciar-se.

Se as necessidades não forem satisfeitas e não se conseguir concretizar o ciclo por completo, por existirem obstáculos durante o ser curso, o indivíduo atinge um grau de frustração ou adota uma outra solução de modo a resolver o seu problema.

Pode-se assim afirmar que a motivação tem um papel crucial na execução de tarefas por parte dos constituintes de uma organização, que, por conseguinte, tem influência nos objetivos estabelecido por estas.

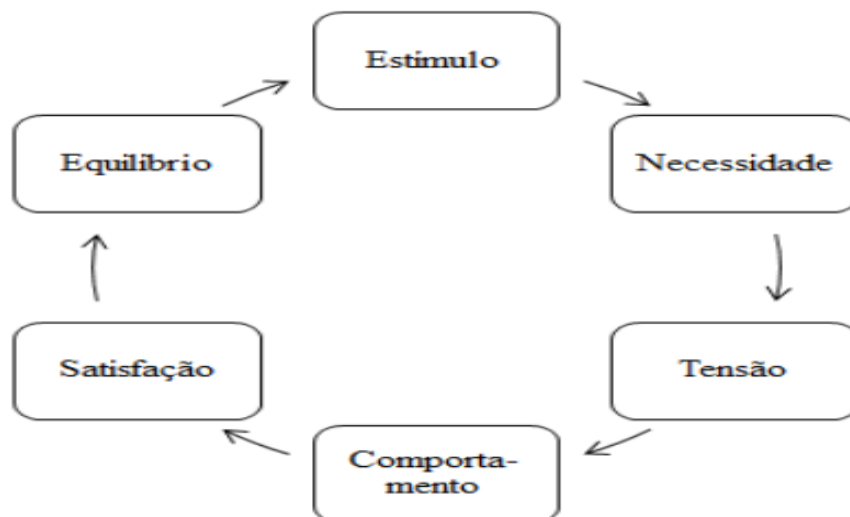


Figura 3 - Ciclo motivacional.

Fonte: Adaptado de Ramos (2009).

2.3 Teorias de Motivação

De acordo com Drucker (1993), as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável, logo, devido a este aspeto, é importante estudar as teorias que abordam a motivação dos indivíduos no seu local de trabalho.

Segundo Rocha (2010) é artificial organizar as teorias da motivação por categorias, no entanto, as obras com mais significância na motivação distinguem-nas em teorias do conteúdo (*contente theories*) e teorias de processo (*process theories*).

O Quadro 5, apresenta as teorias motivacionais de conteúdo e de processo que serão abordadas nesta investigação.

Quadro 5 - Teorias motivacionais.

TEORIAS DO CONTEÚDO	Maslow (1954)	Teoria das Necessidades: o indivíduo é motivado através de cinco tipo de necessidades, organizadas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	Teoria dos dois fatores: há dois fatores ligados à motivação: fatores higiénicos e fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	Teoria ERG: existem três categorias de necessidades que geram motivação: existência, relacionamento e crescimento
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação das necessidades de realização, afiliação e poder
TEORIAS DO PROCESSO	Vroom (1964)	Teoria das Expectativas: a motivação depende das expectativas do indivíduo de ser recompensado pelo trabalho
	Porter e Lawler (1968)	Tem em conta quatro varáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação
	Adams (1963)	Baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (2006), as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano pertencem ao próprio indivíduo, ou seja, a sua motivação para tomar ações, e de se comportar, deriva das forças que existem na sua gênese.

De acordo com Maslow (1954) as teorias relacionadas com a motivação têm em consideração as necessidades, impulsos e estados motivadores. Nesta ótica, a ideia de necessidade está associada ao impulsionamento da motivação.

As necessidades humanas estão organizadas de acordo com uma hierarquia de valor ou pressão de mecanismos psicológicos que desencadeiam o comportamento, apresentando-se como uma pirâmide de prioridades (Rosa, 1994).

Ao abrigo do que refere Chiavenato (2004), na base da pirâmide estão necessidades mais básicas e aquelas a que o ser humano mais recorre, as denominadas necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança), e no topo da pirâmide encontram-se as necessidades mais complexas, as chamadas necessidades secundárias (necessidades de segurança, sociais, estima e autorrealização).

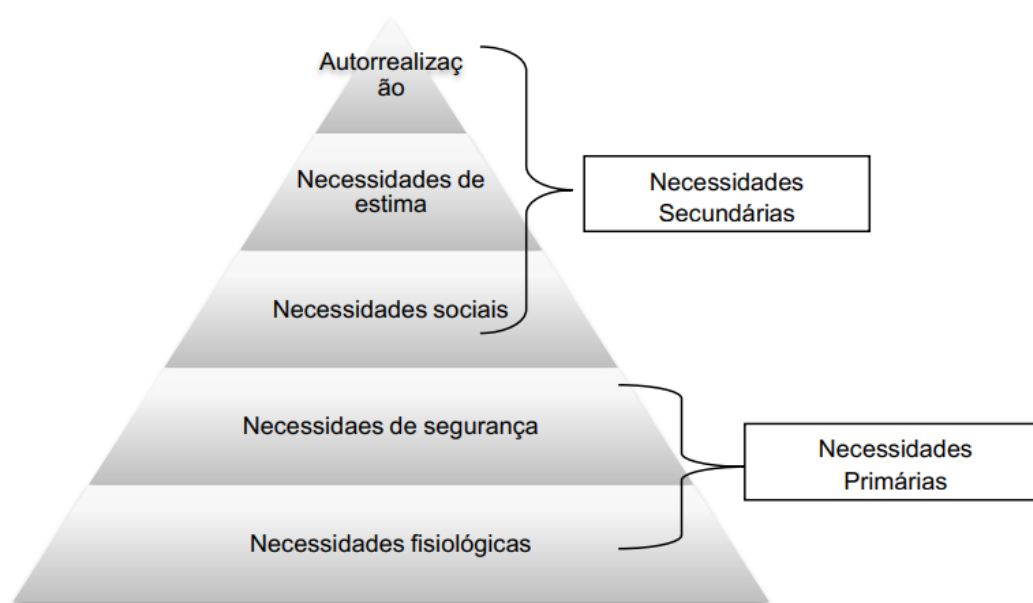


Figura 4 - Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Na escala de satisfação de um indivíduo, este tem de se satisfazer das necessidades primárias, para conseguir obter a satisfação das necessidades secundárias, ou seja, a pirâmide

de Maslow surge com base no facto de uma pessoa ter que progredir de forma crescente das suas necessidades (da base para o topo), deste modo “satisfeitas as necessidades de determinado nível, tornam-se ativas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as do nível anterior de ser motivadoras” (Cunha et al., 2006, p. 157). É de destacar que embora esta teoria, atualmente, seja ministrada em todas as escolas que estudam as organizações, esta levou tempo até ser aceite e aplicada na motivação do trabalho (Hunter, 2012).

2.3.2 Teoria de Herzberg

De acordo com Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis e Bayad (2001), Herzberg trata a questão da motivação a partir da satisfação ou da insatisfação que o indivíduo retira do seu trabalho.

O modelo que Herzberg propôs em 1968 advém do estudo que este efetuou, do qual realizou 200 entrevistas a engenheiros e contabilistas industriais de Pittsburg. Através destas entrevistas concluiu que existem fatores que causam descontentamento e insatisfação dos funcionários. Os primeiros fatores são denominados como os fatores higiénicos e os segundos denominados como fatores motivadores.

Os fatores higiénicos segundo Bergamini (1997), referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto estas executam as suas tarefas, são extrínsecas a elas. Estes fatores, quando presentes, deixam de produzir insatisfação, mas, no entanto, não assegura que as pessoas fiquem satisfeitas.

Quanto aos fatores motivadores, pode-se afirmar que estes são constituintes dos principais geradores de motivação que resultam, concludentemente, na satisfação. Segundo Cunha et al. (2006) estes fatores estão catalogados com aspetos como um trabalho dinâmico e atrativo, o reconhecimento, a responsabilidade, a realização e o desenvolvimento pessoal.

Esta teoria vem influenciar o pensamento acerca da motivação no trabalho, pois segundo Sekiou et al. (2001) é necessário oferecer ao funcionário mais desafios, responsabilidades, autonomia e realização, desenvolvendo desta forma os fatores motivacionais que, segundo este autor, são fulcrais para que uma organização atinja os resultados pretendidos.

Quadro 6 - Teoria de Herzberg – Fatores higiênicos vs Fatores motivadores.

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

Fonte: Adaptado de Cushway e Lodge (1998).

2.3.3 Teoria ERG

Clayton Alderfer propôs, em 1972, um modelo semelhante ao modelo apresentado por Maslow em 1954. Este autor sugeriu uma hierarquia modificada de necessidades em que faz a compilação dos cinco patamares da pirâmide de Maslow em apenas três patamares, sendo eles: as necessidades existenciais (*E-existence*), as necessidades de relacionamentos (*R-relatedness*) e as necessidades de crescimento (*G-growth*), conforme defendem Arnolds e Boshof (2002).

De acordo com o Quadro 7 pode-se observar os patamares das necessidades dos modelos supracitados.

Quadro 7 - Comparação entre o modelo de Maslow e o modelo de Alderfer.

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades existenciais
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidades de relacionamento
Necessidade de autorrealização	Necessidade de crescimento

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006, p. 158).

As necessidades existenciais são necessidades que integram as necessidades fisiológicas e parte das necessidades de segurança, especificamente, o vestuário, a

alimentação, o alojamento, e a reprodução. Estão, deste modo relacionadas com o bem-estar físico, em termos de existência, da preservação e da sobrevivência.

As necessidades de relacionamento abrangem o terceiro e quarto níveis da hierarquia de Maslow (necessidades sociais e de estima). Sugere que, quando um indivíduo se sente fisiologicamente bem e em segurança, este começa a procurar atender às necessidades sociais, ficando então interessado em manter relações interpessoais com outras pessoas, como amigos, familiares ou colegas de trabalho. O relacionamento com os outros proporciona ao indivíduo um sentimento de identidade e aceitação perante os demais, e assim este sente-se integrado, imediatamente, na sociedade a que pertence.

Quanto às necessidades de crescimento, semelhantemente à teoria de Maslow, este nível surge no patamar mais elevado da hierarquia. Refere que, quando o indivíduo se sente satisfeito fisiologicamente, seguro, e reconhece a sua própria identidade social, ele procura crescer sendo criativo e produtivo, expressando e implementando as suas próprias ideias no ambiente de trabalho, fazendo-o assim sentir que o seu contributo é um elemento importante para a realização de tarefas significativas dentro da organização.

Esta teoria afirma que as necessidades humanas são difíceis de prever e não se pode seguir uma hierarquia estratificada em cinco níveis, como Maslow propôs, considerando que cada ser humano é diferente e tem necessidades diferentes das dos seus pares. A teoria destaca o facto das necessidades, de diferentes patamares, dos trabalhadores poderem ter que ser satisfeitas simultaneamente, logo os líderes não se devem focar em satisfazer uma necessidade concreta, pois tal aspeto pode resultar na desmotivação do funcionário e consequentemente uma diminuição do desempenho (Arnolds & Boshoff, 2002).

2.3.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

David McClelland apresenta-se como um dos críticos mais influentes na conceptualização de Maslow, principalmente, da necessidade de realização, uma vez que as necessidades são socialmente adquiridas e divergem consoante a cultura e o meio onde as pessoas estão incluídas (Rocha, 2010).

Deste modo, McClelland distingue três motivos ou necessidades básicas que influenciam o comportamento humano, concretamente, as necessidades de realização, as necessidades de poder e as necessidades de afiliação.

As necessidades de realização podem definir-se como um desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição e, segundo Cunha et al. (2006),

representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados e a procura do *feedback*, tendo como fim, aumentar o desempenho.

As necessidades de afiliação orientam os indivíduos para relações sólidas, estando a afiliação e confiança presentes. A cooperação e a harmonia organizacional estimulam relações de trabalho produtivas entre os elementos do grupo. No entanto, as relações interpessoais podem revestir-se “de um conjunto de consequências organizacionais nefastas, designadamente: dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa“ (Cunha et al., 2006, p. 159). De acordo com Cunha et al. (2006), a necessidade de poder está relacionada com o forte desejo de controlar e influenciar as atitudes, comportamentos e tarefas dos demais elementos do grupo, elevando o estatuto e ganhando influência sobre os outros em detrimento do melhoramento do seu desempenho. Os mesmos autores referem que uma elevada motivação está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como em adquirir e manter a notoriedade e reputação.

Esta teoria refere que cada pessoa pode assumir estas três necessidades em patamares diferentes, mas que, em determinada altura das suas vidas, existe sempre uma que vai prevalecer em relação às outras (Hunter, 2012).

Na Figura 5 podemos observar a síntese e a comparação das teorias supramencionadas. De realçar que as teorias de Maslow, Alderfer e McClelland traduzem-se nas necessidades dos indivíduos e a teoria de Herzberg traduz-se nos fatores que podem satisfazer essas mesmas necessidades.

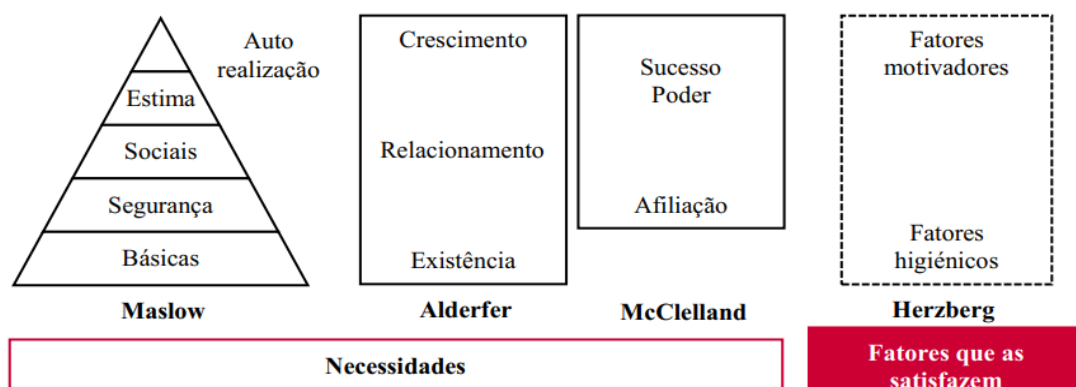


Figura 5 - Relação entre as quatro teorias motivacionais.

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006, p. 163).

2.3.5 Teoria da Expectativa de Vroom

Nos anos 60 do século passado, Victor Vroom, desenvolveu uma teoria motivacional de processo que tinha por base explicar de que forma a motivação ocorre, quais são os fatores que a influenciam e qual a relação entre esses fatores.

Vroom foi o primeiro a desenvolver uma teoria de expectativa com aplicação direta em ambientes de trabalho, que foi posteriormente expandida por Porter e Lawler.

Para o autor pioneiro desta teoria, o processo motivacional deve ser em função dos objetivos de cada indivíduo e das expectativas na concretização dos mesmos, entrando assim em contradição com as teorias de Maslow e Herzberg, pois estes não tinham em conta as metas individuais de cada funcionário.

Segundo esta teoria “as pessoas são motivadas quando acreditam que ao completar uma tarefa vão receber uma recompensa, e que as recompensas por fazer esta tarefa, valem esse esforço” (Achua & Lussier, 2010, p. 88).

De acordo com Cunha et al. (2006), os indivíduos antes de começarem a realizar qualquer tipo de tarefa no seu ambiente de trabalho, consideram sempre três variáveis, sendo estas a valência, a expectativa e a instrumentalidade.

A valência, segundo Afonso (2010) é o nível de atratividade que a recompensa representa para o indivíduo, no entanto é necessário ter em consideração que o que é “valioso para uma pessoa não o é necessariamente para outra” (Cunha et al., 2006, p. 171). A expectativa corresponde à probabilidade subjetiva de que, a partir de um determinado esforço originar-se-á um resultado esperado. A partir deste conceito avalia-se outra relação importante: a de expectativa esforço-desempenho. Se por um lado existe consciência que a expectativa de um elevado esforço irá ter como consequência um bom desempenho, é necessária ter em conta a expectativa de que, e segundo Cunha et al. (2006), se a partir de um determinado esforço se obtiver bons resultados, irá estar adjacente a esses fatores a obtenção de uma recompensa. A instrumentalidade representa um “grau em que o resultado facilita o acesso a um outro resultado” (Cunha et al., 2006, p. 171), e pode-se associar, por exemplo, o salário, como um fator que se revela necessário para a aquisição de bens e serviços de valor acrescido.

A partir destas três variáveis, a teoria da expectativa sugere uma fórmula, para que seja mais perceptível a quantificação, dentro do possível, da motivação.

$$\text{Força Motivacional} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

De acordo com a fórmula supracitada, é possível constatar que a motivação é proporcional às três variáveis apresentadas, ou seja, mais concretamente, quanto mais o indivíduo acredita que o esforço o levará a um bom desempenho (expectativa), que esse desempenho será recompensado (instrumentalidade), e que o valor da recompensa é altamente positivo (valência), a sua motivação é maior.

De um modo geral e ao abrigo do que refere Chiang e Jang (2008, p. 314), esta teoria “fornece um quadro geral para avaliar e interpretar o comportamento dos colaboradores na aprendizagem, na tomada de decisão, na formação de atitudes e na motivação”.

2.3.6 Teoria de Porter e Lawler

O modelo de Porter e Lawler é bastante idêntico à teoria apresentada por Vroom. De acordo com Vroom (1964), a capacidade e a motivação estão relacionadas com o desempenho, no entanto esta teoria não tem em consideração a conexão entre a motivação e a satisfação no trabalho. Porter e Lawler vão além do conceito limitado de força motivacional para o aumento do desempenho e fazem a conexão com a satisfação.

De acordo com Porter e Lawler (1968), existem dois tipos de recompensas, a extrínseca e a intrínseca. As recompensas intrínsecas são fornecidas a um indivíduo, por si mesmo, através das suas ferramentas psicológicas, para obter um bom desempenho. As recompensas extrínsecas são dadas pela organização e satisfazem principalmente as necessidades de nível inferior.

Na teoria defendida pelos autores supramencionados, as recompensas estão indiretamente ligadas à satisfação através das recompensas expectáveis do indivíduo. Esta variável refere-se à quantidade de recompensas que um indivíduo sente que deveria de receber como resultado do seu desempenho. A partir deste momento é possível observar a presença da satisfação e que, segundo os autores desta teoria, é determinada pela diferença entre as recompensas reais e as recompensas expectáveis do indivíduo.

Ao incluir a motivação intrínseca na forma de recompensas intrínsecas e a motivação extrínseca como recompensas extrínsecas, o modelo de Porter e Lawler refere que tanto o trabalhador como a organização são responsáveis quanto à motivação, no entanto, segundo estes autores a motivação depende mais intensamente do trabalhador, pois esta, bem como a satisfação, dependem do seu desempenho, do valor que atribui às recompensas, do seu esforço, e das suas perceções face às funções que desempenha.

Deste modo, Porter e Lawler, defendem que o seu modelo não é uma palavra final na

teoria da motivação nem explica totalmente as relações entre atitudes no trabalho e o desempenho, mas sim, tem como objetivo identificar as variáveis importantes e as relações que existem entre elas.

2.3.7 Teoria da Equidade de Adams

Evoluída através da teoria da comparação social, a teoria da equidade de Adams afirma que o grande fator de desempenho e satisfação no trabalho é o grau de equidade e desigualdade que as pessoas se deparam no seu ambiente de trabalho, enfatizando assim que os trabalhadores têm necessidade de justiça no trabalho e de valor atribuído à sua contribuição no trabalho.

A vontade dos funcionários de fazerem parte do sucesso da organização depende da imparcialidade das recompensas que estes recebem. Numa situação razoável, um funcionário recebe uma recompensa relativa ao seu contributo para a organização, sendo que estes “são motivados a preservar o equilíbrio entre o que eles observam como o seu contributo e as suas recompensas em comparação às dos outros” (Robbins, Judge, & Sanghi, 2007, p. 186).

Segundo Adams (1996), características como capacidade técnica, tolerância, determinação, entusiasmo e experiência podem ser definidos de várias formas diferentes, dependendo do número de horas despendidas no trabalho. Enquanto isso, a resposta não se pode cingir à remuneração fornecida pela tarefa executada, é necessário ter em conta outro tipo de recompensas não financeiras, como o reconhecimento pelo trabalho exercido, a valorização por parte dos colegas de trabalho ou as promoções recebidas. Deste modo, para que um funcionário se sinta seguro, é necessário existir um equilíbrio coeso entre o trabalho exercido pelo trabalhador e a resposta dada por parte da organização.

As chefias organizacionais, de acordo com Edward (1999) devem-se esforçar para evitar problemas de equidade, garantindo que as recompensas sejam distribuídas de forma justa, com base no desempenho, e que os funcionários entendam claramente a base do seu salário, bem como outros benefícios que usufruam.

Através de todas as teorias acima mencionadas, pode-se afirmar que, a estas, está sempre associada a palavra “necessidade”. Todo o indivíduo tem que satisfazer as suas necessidades, quer em termos da realização pessoal com o trabalho que desempenha, quer nas recompensas que auferem através do desempenho da sua função, para se sentir motivado.

Apesar de todas as ideologias afirmarem que as recompensas extrínsecas, como o salário e prêmios, são fatores de motivação ou, desde que satisfeitos, não causam insatisfação, todas as teorias referem que a tarefa desenvolvida, o cargo que ocupam, o esforço que dispõem para executar determinado trabalho, são o principal fator de motivação. Maslow, Herzberg, Alderfer e McClelland defendem que, por exemplo, as necessidades de autorrealização, da satisfação com o trabalho, do poder e influência que cada um tem nas atividades, a responsabilidade que o indivíduo na sua profissão, são os fatores que causam uma maior motivação, ou seja, a motivação intrínseca.

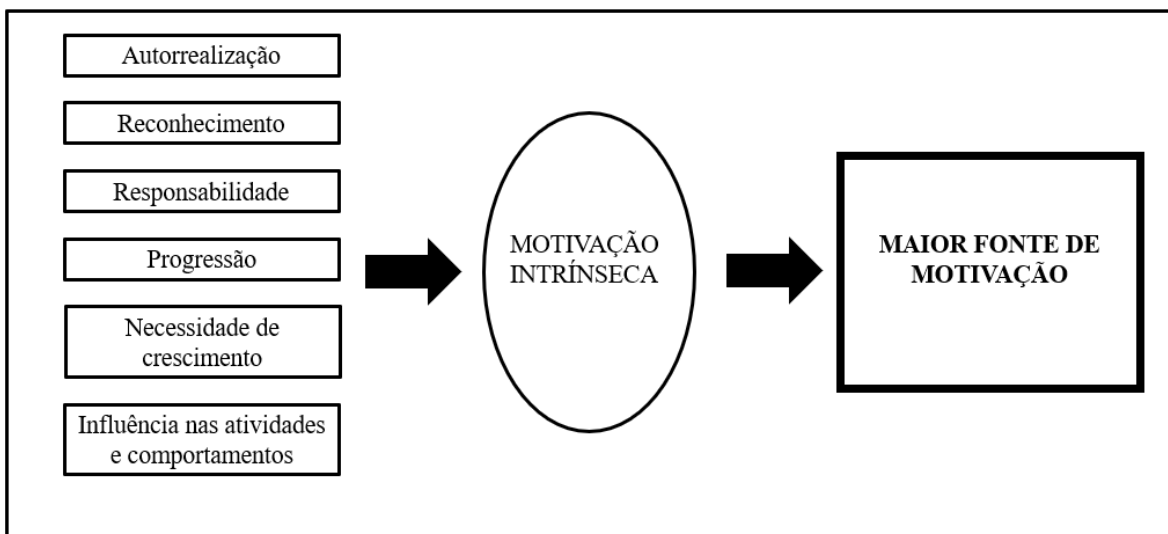


Figura 6 - A motivação intrínseca como maior fonte de motivação.

Fonte: Elaboração própria.

Na motivação intrínseca, o líder tem um papel fulcral para assegurar que os seus seguidores se sentiam motivados, daí, a liderança transformacional ser a teoria que melhor se enquadra com o papel que o líder tem na influência da motivação dos seus subordinados, pois nesta ideologia o papel deste é central quanto à motivação dos demais.

2.4 Liderança Transformacional e a Motivação Intrínseca

De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional é verificada quando uma ou mais pessoas estabelecem relações com os outros, de tal forma que os líderes e seguidores se erguem uns aos outros, incrementando os níveis de motivação e moral. Segundo afirma este autor, a liderança está paralelamente relacionada com a motivação, ou seja, uma está

sempre associada à outra. Apesar de haver sempre uma relação entre a liderança e as teorias da motivação, este autor, nos seus estudos, toma essencialmente como base a teoria da pirâmide de Maslow.

Deste modo, atesta-se que a liderança transformacional assegura uma melhor relação entre os seguidores e o líder⁵, pois este último, mostra interesse em fazer com que os valores dos colaboradores cresçam, assegurando assim a sua satisfação e motivação, provocando nestes o sentimento de que a atividade que executam é satisfatória, e que, por si só, é recompensadora, levando-os ainda a fazer mais do que originalmente era esperado.

A figura 6 ilustra as construções e as competências que estão associadas a um líder transformacional bem como a repercussão nos subordinados.

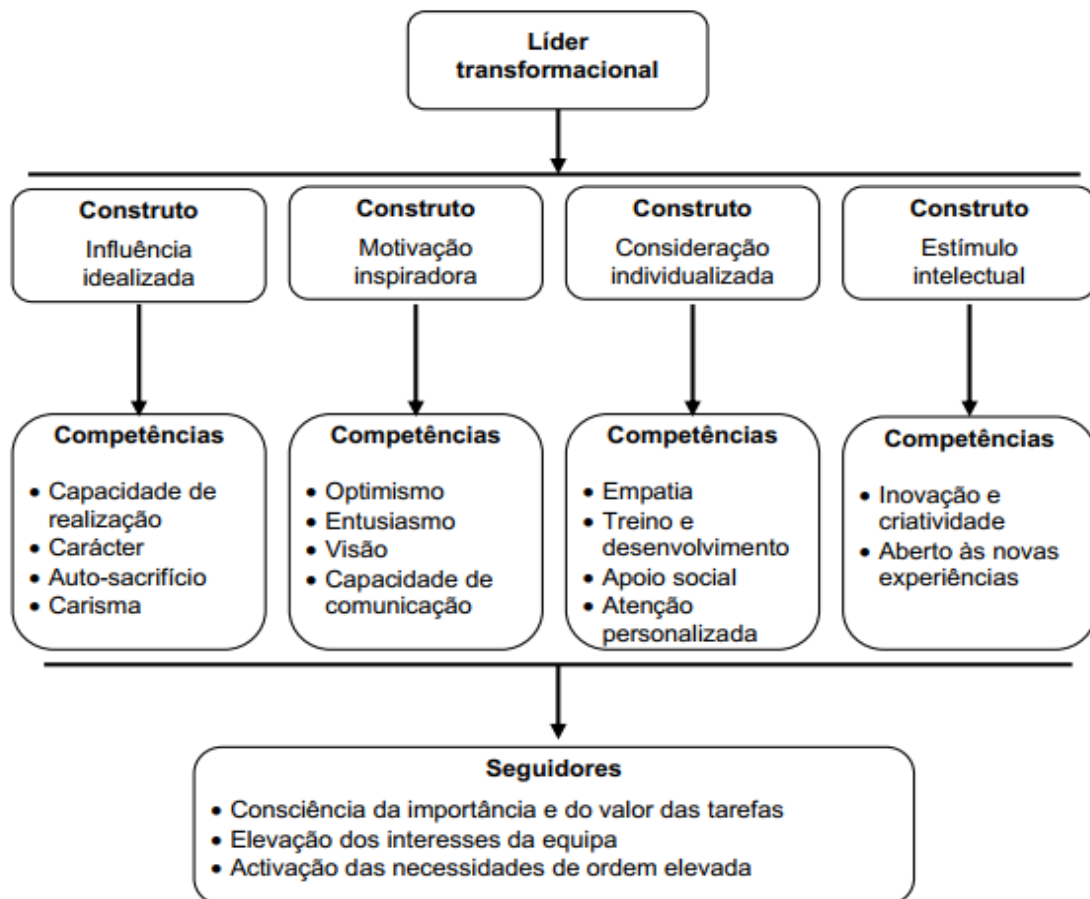


Figura 7 - Construções e competências associadas a um líder transformacional.

Fonte: Adaptado Rouco (2012, p. 133).

⁵ Ver Anexo B - Relação entre o Líder e a Liderança Transformacional

Segundo Rouco (2012, p. 132), “na influência idealizada, os líderes são respeitados, admirados e considerados de confiança, colocando as necessidades dos outros acima das suas, sacrificando os seus interesses pelos interesses dos outros”. Como atesta Avolio (1999), a motivação inspiradora é através do otimismo e entusiasmo, envolvendo os seguidores nas várias representações do futuro, criando alternativas chamativas, e levando-os a sugerirem novas ideias e métodos de trabalho.

Na consideração individualizada os líderes identificam as necessidades dos seus subordinados e promovem o treino e a formação, de modo personalizado, de modo a que estes desenvolvam as suas capacidades e ultrapassem as suas dificuldades (Avolio, 1999).

O estímulo intelectual leva os líderes a desafiarem os seus seguidores de modo a estes pensarem “em novas formas para fazer as coisas, procurando colocar sempre em questão se as formas anteriores estavam bem concebidas. O líder procura incentivar os seguidores a terem criatividade e a desafiarem-se a si próprios para inovar, sendo a aproximação do líder fortemente promovida” (Rouco, 2012, p. 133).

Na GNR, os comandantes, neste estudo em concreto, os comandantes de pelotão, não têm influência sobre as recompensas que os militares auferem, como por exemplo, o salário, prémios, bonificações, um maior número de dias de férias, ou seja, recompensas extrínsecas. Deste modo os líderes da GNR têm que motivar os seus subordinados através das suas intervenções e contacto com estes. Como verificamos anteriormente, a motivação intrínseca é a maior fonte de motivação, logo, é esta a motivação que os comandantes devem explorar.

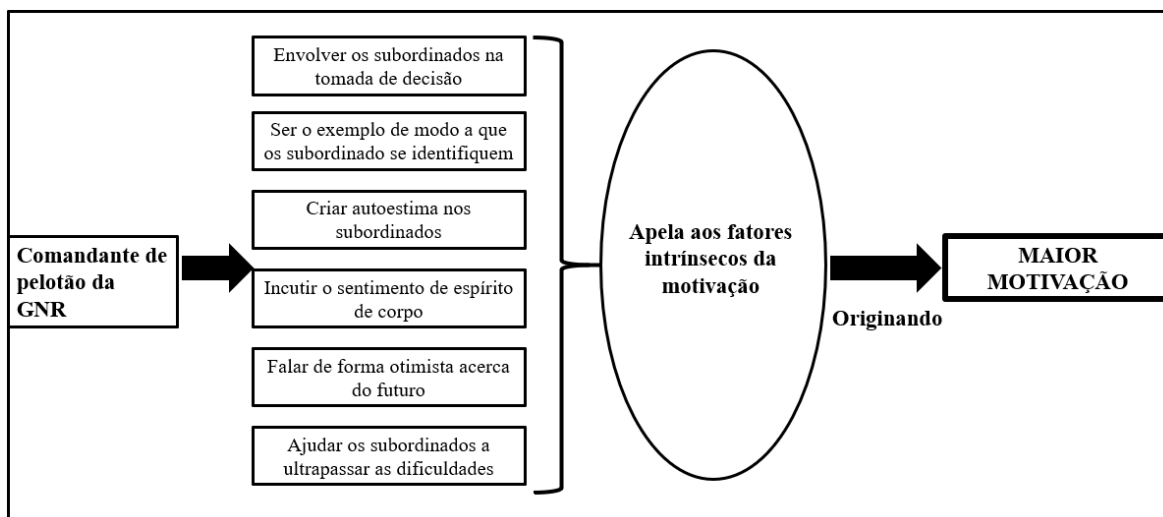


Figura 8 - Comportamentos para estimular a motivação.

Fonte: Elaboração própria.

Os construtos acima mencionados, acerca do líder transformacional e o fator motivacional que ele gera nos seus subordinados serão alvo de estudo no GIC, pois só a partir destes construtos, que serão transpostos para dimensões no inquérito por questionário a realizar, é possível avaliar a influência que o líder tem nos seus subordinados e o modo de como este, estimula a motivação.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Após a conclusão da revisão de literatura da parte conceptual que, segundo Freixo (2012), permite a recolha de informação a partir de outras investigações sobre a mesma temática para dar resposta ao problema em questão, é necessário fazer a ponte com a metodologia de investigação, de modo a estabelecer uma conexão entre as variáveis em estudo, para deste modo, obter respostas às questões estabelecidas.

Segundo Sarmiento (2013, p. 104) a metodologia científica “significa o estudo do método aplicado à ciência. Consoante a área da ciência que se estuda, há objetos distintos e consequentemente procedimentos diferentes“, deste modo, este capítulo, segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 109) constitui a “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro”.

Neste capítulo serão expostas as QD, a QC, as hipóteses⁶ de investigação, bem como toda a descrição do método de abordagem utilizado, as técnicas e os procedimentos efetuados para se alcançarem os OE. Ainda é feita a descrição do local e data da pesquisa e da recolha de dados, da composição da amostra, e dos materiais e instrumentos utilizados.

3.2 Método de Abordagem ao Problema e Justificação

De acordo com Sarmiento (2013, p. 7) “o método científico é o conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento” e que é possível utilizar mais do que um método na mesma investigação. Na mesma ordem de ideias Gil (2008, p. 8), refere que o método científico é o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

Face ao exposto, o estudo é quantitativo⁷ e hipotético dedutivo, sendo que, constitui

⁶ As hipóteses são “enunciados de predição dos efeitos esperados no estudo, ou seja, em termos gerais a hipótese consiste em supor conhecida a verdade ou explicação que se procura” (Freixo, 2012, p. 193).

⁷ O método de investigação quantitativo “é o processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. Assim esta abordagem reflete o processo complexo que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível” (Freixo, 2012, p. 171).

um modelo que assenta “na formulação de hipóteses ou conjunturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p. 9).

3.3 Questão Central e Questões Derivadas

É possível afirmar que “uma investigação parte sempre de uma questão” (Fortin M. F., 2009, p. 72), ou seja, começa-se sempre com um problema ao qual se pretende responder.

Deste modo o objetivo do estudo prende-se com a questão central que deve ser interessante, fatural, ética concisa e passível de resposta (Green & Stoneman, 2016). Para que seja possível obter resposta a esta questão, é pertinente que se formule questões derivadas, para assim desmembrar o problema inicial. No Quadro 8 estão expostas a QC e as respetivas QD.

Quadro 8 - Questão central e questões derivadas.

QC	Qual a influência dos EL adotados pelos graduados do GIC, na motivação dos seus subordinados?
QD1	Qual é o EL mais adotado pelos graduados do GIC?
QD2	Qual é a dimensão da Liderança Transformacional que mais se verifica nos subordinados?
QD3	Qual é o EL adotado pelos graduados do GIC que mais contribui para a motivação dos seus subordinados?
QD4	Qual é o EL que é preditor de mais dimensões da motivação?

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Hipóteses da Investigação

Após serem formuladas as QD e a QC é necessário formular as hipóteses de investigação que se pretende verificar, total ou parcialmente, de acordo com os resultados da metodologia, que servirão de elementos orientadores da investigação. No Quadro 9 estão explanadas as hipóteses de investigação.

Quadro 9 - Hipóteses de investigação.

H1	O estilo de liderança mais adotado pelos graduados dos GIC é o EL participativo.
H2	O aspetos do líder que mais influencia a motivação dos subordinados é a motivação inspiradora.
H3	O EL adotado pelos graduados do GIC que mais contribui para a motivação dos subordinados é o EL participativo.
H4	O ELP é preditor de todas as dimensões da motivação

Fonte: Elaboração própria.

3.5 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados.

De acordo Fortin (1999), e tendo em conta o tipo de investigação, “são empregues meios de colheita de dados⁸ quantitativos e análises multivariadas compreendendo diversas estatísticas da correlação” (Fortin, 1999, p. 178) e que “toda a investigação deve responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 25), deste modo optou-se pela realização de inquéritos por questionário.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 25), o papel do procedimento na investigação científica é “uma forma de progredir em direção a um objetivo”, sendo que tem como alicerces três princípios, concretamente: a rutura⁹, a construção¹⁰ e a verificação¹¹, como forma de assegurar a fidedignidade da investigação.

⁸ Os dados “são valores discretos, que são registados, podem ser relacionados entre si e dizem respeito a uma entidade ou evento (Sarmiento, 2013, p. 16).

⁹ A rutura “consiste em romper os preconceitos e falsas evidências, que somente dão a ilusão que compreendemos as coisas. A rutura é, portanto, o primeiro ato construtivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

¹⁰ De acordo com a ideologia de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 26), “a rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema concetual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação”.

¹¹ “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26).

3.5.1 Inquéritos por Questionário

O inquérito por questionário é entendido como “um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados. Estes resultados são analisados, comparados e comentados” (Sarmiento, 2013, p. 67), e que permitem “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

O questionário aplicado é de administração direta, e de perguntas do tipo fechada¹², com uma escala associada para, numa fase posterior proceder à sua análise e obter dados estatísticos confiáveis.

Posto isto, o inquérito por questionário¹³, que tem como objetivo identificar os EL dos graduados do GIC e a sua influência na motivação dos subordinados, é composto por três partes distintas: a primeira refere-se à caracterização sociodemográfica onde é questionado o género (masculino ou feminino), o posto (Guarda, Guarda Principal ou Cabo), e os anos de serviço do militar no GIC (menos de cinco anos de serviço, entre cinco e dez anos de serviço e mais de dez anos de serviço).

A segunda parte deste inquérito por questionário diz respeito aos EL. Para ser possível operacionalizar e estudar os EL adotados pelos graduados do GIC, foi necessário evidenciar, como indicado na revisão de literatura, o EL participativo (ELP), o EL por delegação (ELDG) e o EL diretivo (ELDT) (Rouco, 2012).

Deste modo, o modelo a aplicar para medir a variável em questão, foi o modelo de estilos de liderança de Rouco (2012), onde estão presentes as três dimensões supracitadas, e estão afetos a estas, 10 itens, numa escala que avalia os EL de 1 (raramente) a 5 (quase sempre), para assim se obter um padrão de referência dos EL adotados pelos graduados da subunidade e ser possível a sua relação com a motivação dos subordinados.

Na terceira parte aplicou-se um questionário com base na teoria da liderança transformacional, que se baseia no Questionário Multifactor de Liderança concebido por Bass e Avolio (1985). Neste contexto, adaptou-se o questionário à investigação e formulou-

¹² De acordo com a visão de Freixo (2012, p. 228), “as questões fechadas são apresentadas aos respondentes como uma lista preestabelecida de respostas possíveis de entre as quais lhe pedimos para indicar a que melhor corresponde à resposta que deseja dar”.

¹³ Ver Apêndice C – Questionário.

se 20 itens dos 45 originais, sendo que estes se encontram distribuídos por cinco dimensões: os atributos idealizados (AI), os comportamentos idealizados (CI), a motivação inspiradora (MI), a estimulação intelectual (EI) e a consideração individual (CIN). Para o efeito foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de 5 níveis.

Deste modo, e com as dimensões acima mencionadas, o líder procura criar motivação nos seus subordinados para que estes consigam ter um esforço máximo, aumentando, deste modo, o desempenho e o rendimento.

3.5.2 Validação e Confiabilidade do Inquérito

Os questionários que foram aplicados, nomeadamente o questionário de EL de Rouco (2012) e o questionário Multifator concebido por Bass e Avolio (1985), são questionários validados e anteriormente aplicados, no entanto, foi sujeito a uma comissão de avaliação composta por especialistas doutorados.

Após a validação do questionário preliminar, este foi submetido a um pré-teste, sendo aplicado a 15 elementos, composto por Guardas, Guardas Principais e Cabos da Escola da Guarda, com o intuito de verificar se o questionário é de fácil compreensão e interpretação para os inquiridos, bem como aferir o tempo que cada militar demorava a responder. Deste modo constatou-se que a investigação poderia prosseguir normalmente, pois não houve quaisquer dificuldades levantadas pelos militares e o tempo médio de preenchimento do questionário foi de, aproximadamente 5 minutos.

No Quadro 7, pode-se verificar os valores do alfa de *Cronbach* (α) dos dois instrumentos de medida utilizados para medir os EL e as cinco dimensões da Liderança Transformacional. É possível constatar, a partir do Quadro 10, que α é positivo e varia entre 0 e 1. Deste modo, nas várias medições dos instrumentos de medida, o α encontra-se entre 0,76 e 0,95, podendo assim afirmar-se que existem resultados muito bons¹⁴, bons¹⁵ e um resultado é considerado razoável¹⁶.

¹⁴ Resultados muito bons encontram-se acima dos 0,9 (Pestana & Gageiro, 2008).

¹⁵ Resultados bons encontram-se entre 0,8 e 0,9 (Pestana & Gageiro, 2008).

¹⁶ Resultados razoáveis encontram-se entre 0,7 e 0,8 (Pestana & Gageiro, 2008).

Quadro 10 - Valores de α .

Dimensão	Indicador	α
EL	ELP	.87
	ELDG	.81
	ELDT	.76
Motivação Transformacional	AI	.91
	CI	.93
	MI	.95
	EI	.92
	CIN	.90

Fonte: Elaboração própria.

3.6 Amostragem, Composição e Justificação

De acordo com Pocinho (2012, p. 55), a “amostra é um conjunto de tamanho reduzido que é retirado de uma população¹⁷”. Segundo Sarmiento (2013, p. 75), a “amostra é representativa quando contém proporcionalmente todas as características qualitativas e quantitativas da população”.

No Quadro 11 é possível observar a constituição do efetivo do GIC.

Quadro 11 - Efetivo do GIC.

POSTO	Guarda	Guarda Principal	Cabos
EFETIVO	20	29	36

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível observar, o Universo é de 85 militares e para calcular a dimensão da amostra (n) é necessário ter em conta a proporção da população (p), a margem de erro

¹⁷ A população é “o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmiento, 2013, p. 71).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Figura 9 - Dimensão de uma amostra para uma população finita.

Fonte: Sarmiento (2013, p. 91).

(ϵ), o desvio do valor médio aceitável para alcançar o nível de confiança desejado (Z), e o Universo (N). Assim, com a fórmula supramencionada é possível determinar a dimensão da amostra para uma população finita.

Como a validade do estudo é importante e significativa para a fidedignidade do mesmo, adotou-se um nível de confiança de 99,73%, materializando um $Z=2,58$, uma margem de erro de (ϵ) de 5%, uma proporção da população (p) de 0,25, e como referido anteriormente, um Universo (N) de 85. Deste modo, e após efetuados os cálculos, obteve-se uma amostra (n) de 73.

Face ao exposto, foram inquiridos os 85 militares, tendo obtido um número final de respostas de 77, o que se traduz numa boa amostra, pois este valor é superior ao n , calculado anteriormente, o que configura este estudo como muitíssimo importante.

3.7 Local e Data de Pesquisa e Recolha de Dados

A pesquisa e recolha de dados, tendo em conta os diferentes instrumentos científicos de pesquisa, teve como desígnio a obtenção dos objetivos do estudo.

Deste modo, no que à revisão de literatura diz respeito, a pesquisa ocorreu em várias bibliotecas a nível nacional, como a Biblioteca da Escola da Guarda, Biblioteca Municipal da Amadora, Biblioteca Municipal de Penafiel e Biblioteca da Academia Militar do Aquartelamento da Amadora. Usou-se de igual forma plataformas *online* de fonte aberta como o *ScienceDirect*, *EBSCO Information Services* e o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal.

O trabalho de campo, materializado através da realização de inquéritos por questionário, foi realizado nas instalações do GIC, em Queluz, mais propriamente na Escola da Guarda. Este questionário foi aplicado a 24 de março do ano corrente, sendo que foram recolhidos a 3 de abril para serem analisados e proceder-se assim à análise estatística.

Após a análise estatística, pretendeu-se constatar se as hipóteses levantadas no início da investigação se verificam, como também, dar resposta às QD e posteriormente sustentar

e fundamentar as conclusões.

Os programas informáticos revelaram-se fulcrais para a análise de resultados da investigação, pois, sem eles, a investigação tornar-se-ia mais demorada. Assim, para a redação do trabalho foi utilizado o *Microsoft Word* 2016. A introdução dos dados foi realizada a partir do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), que se revelou uma ferramenta bastante útil, pois foi possível construir gráficos (em conjunto com o *Microsoft Excel* 2016), bem como determinar estatísticas descritivas¹⁸. Como métodos estatísticos ainda foram utilizadas correlações de *Bravais-Pearson*, bem como regressões lineares múltiplas para uma melhor interpretação e estudo dos resultados obtidos.

¹⁸ A estatística descritiva, de acordo com Martins (2011, p. 45), “engloba um conjunto de medidas – de tendência central e de dispersão – e de representações gráficas que nos permitem descrever, de forma sumária, um conjunto de dados”.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados os resultados e a análise dos dados recolhidos neste estudo. De acordo com Sousa e Batista (2011, p. 106), “o processo de investigação, corresponde à etapa onde se registam, analisam e interpretam os dados”.

Numa fase inicial procedeu-se à análise sociodemográfica da amostra, de seguida à análise de conteúdo dos dados recolhidos, mais concretamente sobre os EL dos graduados do GIC e sobre as dimensões da Liderança Transformacional que estes mais enfatizam.

No decorrer deste capítulo irá ser possível verificar as hipóteses de investigação, como também dar resposta às questões derivadas, questão central e sustentar as conclusões.

4.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Como referido anteriormente, o questionário aplicado divide-se em quatro partes, sendo que a Parte I desse mesmo questionário permite-nos realizar a caracterização sociodemográfica da amostra, que irá ser analisada no presente subcapítulo. Deste modo, após a recolha dos dados, estes foram agrupados por género, anos de serviço no GIC e o posto a que pertencem. Na Figura 10 é possível observar o género dos inquiridos, sendo que 92% são do género masculino (71) e 8% são do género feminino (6).

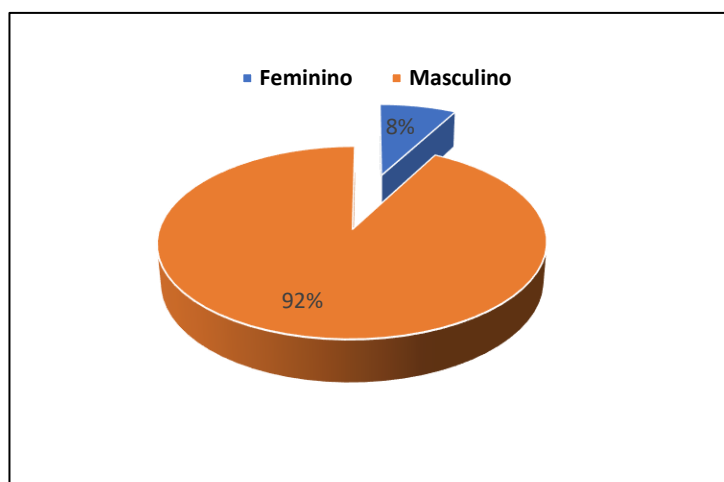


Figura 10 - Caracterização da amostra quanto ao género.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao tempo de serviço no GIC, de acordo com a Figura 11, verifica-se que a distribuição dos inquiridos se encontra distribuída quase de uma forma homogénea, no entanto, é possível observar que o tempo de serviço entre os 5 e 10 anos é o que mais se verifica dentro dos inquiridos da subunidade (39%).

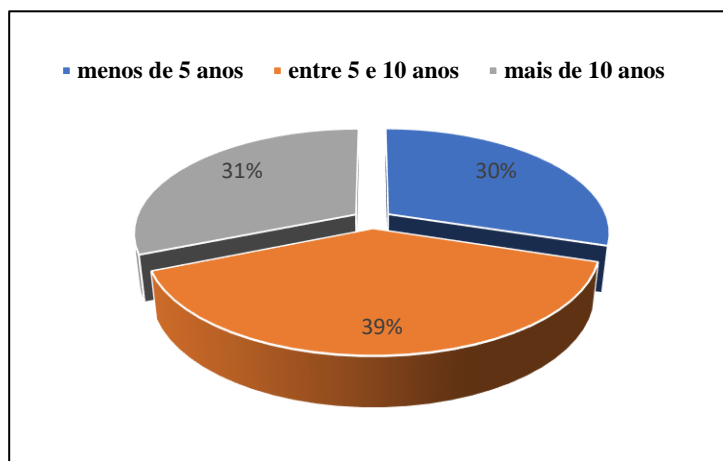


Figura 11 - Caracterização da amostra quanto aos anos de serviço no GIC.

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 12, observa-se o posto dos inquiridos e nota-se que a percentagem entre os diferentes postos é semelhante, tendo o posto de Guarda 26% (20), Guarda Principal 38% (29) e Cabo 36% (28).

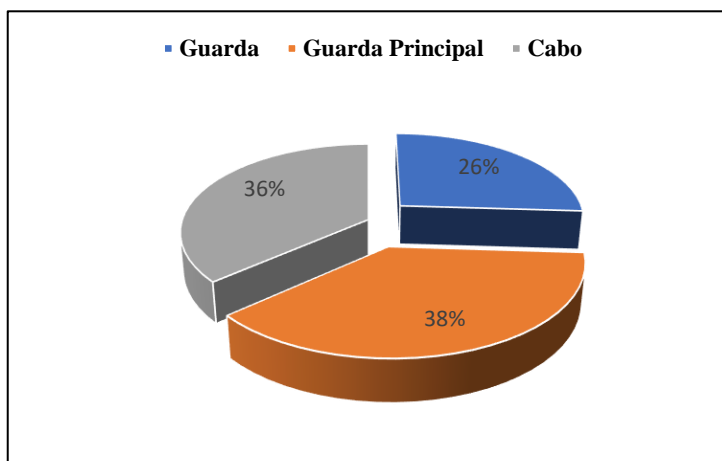


Figura 12 - Caracterização da amostra quanto ao posto.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Análise Descritiva

4.3.1 Análise Descritiva por Género

No Quadro 12 é possível observar a média, o desvio padrão e o número total de respostas, dos inquiridos com base no género dos mesmos.

Quadro 12 - Análise descritiva por género.

Género		ELP	ELDG	ELDT	AI	CI	MI	EI	CIN
Feminino	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	\bar{x}	2,88	2,66	2,75	2,95	3,25	3,17	2,83	2,92
	s	1,45	0,96	0,89	1,32	1,33	1,21	1,45	1,49
Masculino	N	71	71	71	71	71	71	71	71
	\bar{x}	3,08	2,94	3,10	3,23	3,24	3,30	3,16	3,15
	s	1,02	0,968	0,81	1,07	1,04	1,11	1,01	1,02

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que a média (\bar{x}) dos EL, quer no género feminino, quer no género masculino, não apresentam valores muito distantes, contudo no género feminino é possível constatar que o EL que apresenta maior valor é o ELP com $\bar{x}=2,88$ e no género masculino é o ELDT, cujo resultado é $\bar{x}=3,10$. De realçar que o EL elegido pelo género masculino, apesar de ser o que tem maior média, ainda é o que apresenta menor valor de desvio padrão (s), apresentando assim menos dispersão nas respostas ($s=0,81$).

No que às dimensões da liderança transformacional diz respeito, constata-se que as militares dos género feminino consideram os comportamentos idealizados como a maior fonte de motivação ($\bar{x}=3,25$), e os militares do género masculino consideram a motivação inspiradora como a maior fonte de motivação ($\bar{x}=3,30$).

4.3.2 Análise Descritiva por Posto

O Quadro 13, apresenta a média, o número total de inquiridos em cada posto e o desvio padrão das resposta, tendo por base o posto dos militares que neste estudo são, designadamente: Guarda, Guarda Principal e Cabo.

Quadro 13 - Análise descritiva por posto.

Posto		ELP	ELDG	ELDT	AI	CI	MI	EI	CIN
Guarda	N	20	20	20	20	20	20	20	20
	\bar{x}	2,98	2,83	3,09	3,12	3,25	3,20	3,00	2,95
	s	0,99	0,86	0,66	0,90	0,91	0,95	0,96	0,90
Guarda Principal	N	29	29	29	29	29	29	29	29
	\bar{x}	3,05	2,96	3,15	3,14	3,11	3,11	3,10	3,08
	s	0,98	0,91	0,76	0,91	0,88	0,99	0,92	0,90
Cabo	N	28	28	28	28	28	28	28	28
	\bar{x}	3,15	2,96	2,93	3,36	3,40	3,49	3,29	3,32
	s	1,19	1,12	0,96	1,15	1,17	1,18	1,18	1,15

Fonte: Elaboração própria.

Perante este quadro, pode-se afirmar que o EL elegido pelo posto de Guarda é o ELDT ($\bar{x}=3,09$), apresentando, este EL, o valor mais baixo de desvio padrão ($s=0,66$), e sendo a CI o que os mais os motiva ($\bar{x}=3,25$), no entanto este valor encontra-se muito próximo da MI e dos AI, podendo-se assim constatar que estas três dimensões são o que mais motiva os militares do posto de Guarda.

No posto de Guarda Principal constata-se, tal como no posto de Guarda, que o ELDT é o EL dominante ($\bar{x}=3,15$) e também que o seu desvio padrão foi o menor dentro dos EL ($s=0,76$). Os militares deste posto revelam que os AI são os que mais os motivam no desempenho da sua atividade, todavia os CI, a MI, a EI e a CIN encontram-se com valores muito próximos dos da AI, podendo-se deste modo considerar que todas dimensões influenciam de uma forma homogénea os Guardas Principais.

O posto de Cabo, refere que o ELP é o EL mais adotado pelos graduados ($\bar{x}=3,15$) e que o mais influencia a sua motivação é a MI ($\bar{x}=3,49$).

4.3.3 Análise Descritiva por Anos de Serviço

A análise descritiva por anos de serviço terá os mesmos aspetos a considerar, como as análises anteriormente abordadas, ou seja, o número total de respostas de cada classe de anos de serviço, o desvio padrão e a média sendo que no quadro abaixo é possível analisar os valores mencionados.

Quadro 14 - Análise descritiva por anos de serviço no GIC.

Anos de serviço		ELP	ELDG	ELDT	AI	CI	MI	EI	CIN
menos de 5 anos	N	23	23	23	23	23	23	23	23
	\bar{x}	2,91	2,83	2,96	2,87	2,91	2,97	2,97	2,79
	s	1,02	0,94	0,69	0,98	0,92	1,00	0,89	0,90
entre 5 e 10 anos	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	\bar{x}	2,87	2,81	2,92	3,11	3,13	3,13	2,97	3,04
	s	1,04	0,98	0,79	1,14	1,13	1,18	1,12	1,13
mais de 10 anos	N	24	24	24	24	24	24	24	24
	\bar{x}	3,46	3,17	3,30	3,65	3,69	3,76	3,53	3,58
	s	1,03	0,97	0,91	0,95	0,92	0,93	0,99	0,94

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o Quadro 14, é possível verificar que os inquiridos com menos de 5 anos de serviço no GIC, referem que o EL mais adotado pelos graduados é o ELDT ($\bar{x}=2,96$), tendo este EL o menor desvio padrão dentro de todos os estilos ($s=0,69$). O que motiva os militares que estão há menos anos dentro do grupo é EI e a MI. ($\bar{x}=2,97$).

Ao analisar-se os militares que pertencem à subunidade entre os 5 e os 10 anos, constatamos que o EL mais adotado, para estes, é o ELDT ($\bar{x}=2,92$) e que à semelhança dos militares que estão à menos de 5 anos no grupo, este EL, apresenta o menor desvio padrão ($s=0,79$). Verifica-se que a CI e a MI apresentam valores iguais, levando-nos a deduzir que ambas estas dimensões são o que mais motiva os militares dentro desta classe.

Quando se aborda os militares que pertencem ao grupo há mais tempo, mais de 10 anos, verifica-se que, segundo estes, o EL mais eleito pelos seus superior hierárquicos é o ELP ($\bar{x}=3,46$) e o que mais motiva estes militares é a MI.

4.3.4 Análise Descritiva das Variáveis Dependentes Totais

O Quadro 15 apresenta o número total de inquiridos, a média das variáveis em estudo e o desvio padrão que as mesmas apresentam.

Como se constata pelos dados descritos, o ELP é o que apresenta maior valor ($\bar{x}=3,07$), verificando-se assim que os graduados do GIC, tal como é possível constatar através da revisão de literatura, “envolvem os seguidores na determinação daquilo que se

pretende executar e de como executá-lo, salvaguardando, no entanto, a responsabilidade da decisão final” (Rouco, 2012, p. 100).

Quadro 15 - Análise descritiva da amostra total.

	ELP	ELD	ELDT	AI	CI	MI	EI	CIN
N	77	77	77	77	77	77	77	77
\bar{x}	3,07	2,92	3,04	3,20	3,23	3,27	3,14	3,13
s	1,05	0,97	0,813	1,01	0,99	1,05	1,01	1,01

Fonte: Elaboração própria.

Os valores do EL mais adotado pelos graduados do GIC são muito próximos do ELDT, isto deve-se ao facto de o maior número de inquiridos serem do posto de Guarda e de pertencerem às classes de, menos 5 anos e de 5 a 10 anos, dentro do GIC. Este aspeto vai de encontro à revisão de literatura, pois “quando os seguidores carecem de experiência ou competência para a execução de uma determinada tarefa, o líder terá que os dirigir e orientar usando esse estilo” (Rouco, 2012, p. 100).

O desvio padrão, relativo ao ELDT, é o apresenta menor valor de todos os outros estilos, revelando assim que as respostas que apoiaram este EL foram menos dispersas, apresentando assim um menor grau de discrepância.

De acordo com o quadro supramencionado, o que mais motiva os militares é a MI.

4.5 Correlação de *Bravais-Pearson* entre Dimensões

Correlação de *Bravais-Pearson* é uma método de análise que permite obter o coeficiente de correlação¹⁹ de *Pearson*, este é medido por r sendo uma medida que quantifica a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis. O coeficiente de relação “assume valores entre -1 e 1” (Martins, 2012, p. 35), sendo que “quanto maior o valor de r , em módulo, maior será o grau de associação linear entre as variáveis” (Martins, 2012, p. 35). Deste modo uma correlação mede a associação entre variáveis, sem qualquer implicação de causa e efeito entre elas (Maroco, 2007).

¹⁹ “Indica a natureza de correlação entre os valores de duas variáveis (Hill & Hill, 2012).

No Quadro 16, é possível observar o coeficiente de relação entre as variáveis, revelando-se fulcral para a obtenção de conclusões numa parte subsequente da investigação.

Quadro 16 - Correlação de *Bravais-Pearson* entre os indicadores de liderança e motivação.

		AI	CI	MI	EI	CIN
ELP	Correlação de Pearson	.769**	.710**	.750**	.755**	.721**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ELDG	Correlação de Pearson	.727**	.784**	.751**	.727**	.719**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ELDT	Correlação de Pearson	.324**	.315**	.245**	.281**	.379**
	Sig.	0,004	0,005	0,032	0,013	0,001
** . A correlação é significativa no nível 0,01						

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar-se o Quadro 15, é possível constatar que todos os valores da correlação entre variáveis têm uma correlação significativa a 1%, o que é possível deduzir que a probabilidade de não existir correlação entre as variáveis é muito ínfima, logo os resultados podem-se considerar bastante aceitáveis.

Analisando os valores da correlação de *Bravais-Pearson*, verifica-se que o valor máximo registado é a correlação entre o ELP e os AI (0.769), o que evidencia uma correlação positiva, e como valor mínimo tem-se a relação entre o ELDT e a MI (0.245), o que representa também uma correlação positiva, mas de valor bastante mais baixo.

Com base no quadro acima referido, é possível afirmar que quer no ELP, quer no ELDG, os valores da correlação estão, todos eles, superiores a 0,71 e inferiores a 0,9, o que segundo Miot (2018), representam correlações fortes. Quanto às correlações do ELDT, observa-se que os valores estão compreendidos entre 0,348 e 0,461, o que segundo Miot (2018), são valores que traduzem uma correlação fraca.

Verifica-se assim que, o ELP é o que apresenta valores de correlação mais elevados nos AI, nos CI, na EI e na CI, ficando apenas o valor mais elevado da MI a pertencer ao ELDG. Face a estes valores pode-se concluir que, e de encontro à revisão de literatura, o ELP “leva os seguidores a terem mais confiança, aumentando o seu apoio (...)” (Rouco, 2012, p.100), logo consegue estimular mais a motivação dos subordinados. Os estudos realizados por Jensen e Bro (2017), Conchie (2013) e Ulla (2018), constataam que a liderança transformacional é utilizada para motivar intrinsecamente os indivíduos, e que a motivação intrínseca não está relacionada diretamente com a satisfação das necessidades individuais.

Sugerem também que a motivação intrínseca dos funcionários é importante para a eficácia dos esforços dos líderes, independentemente de que natureza for a organização, seja ela uma organização sem fins lucrativos ou ao setor público de um determinado estado. Estes estudos vão de acordo aos resultados obtidos anteriormente, pois o ELP é aquele que mais se aproxima do líder transformacional, de acordo com a revisão de literatura, e é o que apresenta valores de relação com a motivação mais elevados, estimulando assim a motivação intrínseca dos seus seguidores.

O ELDG também tem valores elevados, muito próximos do ELP, tendo mesmo obtido o maior valor na MI. Sendo assim, pode-se deduzir que este EL também tem bastante correlação com a motivação dos subordinados, como corrobora Rouco (2012, p. 110), afirmando que a delegação “cria nos seguidores vontade de assumir a responsabilidade pelas tarefas”, e isto só é possível atingir quando existem níveis de motivação elevados.

O ELDT surge como aquele que tem os valores de correlação mais baixos, pois, de acordo com Cruz, Henningston e Smith (1999) é um estilo que promove o controlo da discussão de ideias e o domínio das interações, logo, por si só, este estilo conduz à inibição da motivação dos subordinados. Apesar disto, este EL não deve ser compreendido como um estilo que em que o objetivo seja intimidar ou reprimir os subordinados, pois isso não corresponde a “um estilo diretivo, mas sim de um modo abusivo, não profissional de tratar os subordinados” (Vieira, 2002, p. 87).

Apesar desta análise, é necessário determinar quais dos EL são preditores dos aspetos do líder que traduzem a motivação dos subordinados, como tal, os EL serão usados como variáveis preditoras, de modo a verificar quais explicam significativamente os AI, os CI, a MI, a EI e a CI.

4.5.1 Regressão Linear Múltipla

Nos dias que correm, a análise de regressão define um vasto conjunto de técnicas estatísticas utilizadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes, a partir de um combinado de variáveis independentes (preditoras) (Maroco, 2007). O “Modelo de Regressão Linear Múltipla define-se como a relação linear entre a variável dependente e várias variáveis independentes” (Rodrigues, 2012, p. 5). Irá ser determinado o coeficiente de correlação múltipla, pois este permite medir o grau de relacionamento linear entre uma variável e várias variáveis.

Deste modo, define-se os AI, os CI, a MI, a EI e a CIN, como variáveis dependentes e os EL como variáveis independentes.

4.5.1.1 Regressão Linear Múltipla – AI

No Quadro 17 é possível observar a relação dos EL sobre a variável dependente AI. É possível constatar que a única dimensão dos EL que apresenta valores significativos de poder preditivo sobre os AI é o ELP ($B=0,613$; $\beta=0,613$; $t=4,505$; $p=0,000$).

Estes preditores remetem para 69,3% da variância dos AI, tendo uma correlação positiva bastante elevada ($R=0,833$). O ELDG e o ELDT não têm relevância, pois os valores que apresentam são relativamente baixos, logo não se poderá tecer conclusões acerca da predição destas variáveis.

Quadro 17 - Regressão linear múltipla entre os EL e os AI.

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
ATRIBUTOS IDEALIZADOS	(Constante)	0,097		0,355	0,723
	ELP	0,613	0,613	4,505	0,000
	ELDG	0,165	0,155	1,057	0,294
	ELDT	0,234	0,180	2,498	0,014
	R:0,833; R ² :0,693; R ² ajustado: 0,309				

Fonte: Elaboração própria.

4.5.1.2 Regressão Linear Múltipla – CI

No Quadro 18, é possível observar a regressão linear múltipla entre os EL e os CI. Pode-se deste modo constatar que, mais uma vez, o ELP apresenta os valores estatísticos mais elevados no que à predição da variável dependente, neste caso os CI, diz respeito ($B=0,476$; $\beta=0,485$; $t=3,164$; $p=0,002$).

Quadro 18 - Regressão linear múltipla entre os EL e os CI.

Variável dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
COMPORTAMENTOS IDEALIZADOS	(Constante)	0,382		1,264	0,210
	ELP	0,476	0,485	3,164	0,002
	ELDG	0,252	0,241	1,458	0,149
	ELDT	0,205	0,161	1,983	0,051
	R:0,781; R ² :0,610; R ² ajustado: 0,596				

Fonte: Elaboração própria.

Estes preditores explicam 61% da variância dos CI, tendo também uma correlação positiva alta (R=0,781).

O ELDG e o ELDT apresentam valores relativamente semelhantes entre si, embora não sejam significativos para avaliar a predição dos mesmos quanto aos CI.

4.5.1.3 Regressão Linear Múltipla – MI

A partir do Quadro 19, podemos constatar que a relação linear múltipla entre os EL e a MI é ligeiramente diferente das variáveis dependentes analisadas até agora.

Pode-se verificar que o ELP e o ELDG têm valores muito aproximados, o que se deduz que ambos estes EL têm valor significativo no que à predição da MI diz respeito. Estes preditores explicam 66,4% da variância da MI, tendo de igual forma uma correlação positiva alta (R=0,815). O ELDT, à semelhança dos resultados analisados anteriormente, não tem qualquer poder preditivo face a esta dimensão.

Quadro 19 - Regressão linear múltipla entre os EL e a MI.

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
MOTIVAÇÃO INSPIRADORA	(Constante)	0,476		1,618	0,109
	ELP	0,410	0,399	2,803	0,006
	ELDG	0,463	0,424	2,753	0,007
	ELDT	0,050	0,038	0,501	0,618
R:0,815; R ² :0,664; R ² ajustado: 0,651					

Fonte: Elaboração própria.

4.5.1.4 Regressão Linear Múltipla – EI

É possível constatar que o ELP, à semelhança dos resultados anteriormente abordados é o que apresenta valores mais elevados ($B=0,591$; $\beta=0,615$; $t=4,143$; $\rho=0,000$), correspondendo assim, mais uma vez, ao EL que é preditor desta variável.

O valor do R² na EI não diverge muito das variáveis acima mencionadas, justificando 63,4% da variância nesta dimensão. A correlação também é positiva, apresentando valor consideravelmente elevado ($R=0,796$).

O ELDG e o ELDT não apresentam valores relevantes, logo não se pode concluir que estes estilos sejam preditores da EI.

Quadro 20 - Regressão linear múltipla entre os EL e a EI.

Variável Dependente		B	β	t	Sig.
ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL	(Constante)	0,511		1,780	0,079
	ELP	0,591	0,615	4,143	0,000
	ELDG	0,167	0,163	1,017	0,312
	ELDT	0,106	0,085	1,078	0,284
R:0,796; R ² :0,634; R ² ajustado: 0,621					

Fonte: Elaboração própria.

4.5.1.5 Regressão Linear Múltipla – CIN

No Quadro 21 estão explanados os valores da regressão linear múltipla entre os EL e a CIN.

Quadro 21 - Regressão linear múltipla entre os EL e a CIN.

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	(Constante)	0,143		0,503	0,617
	ELP	0,518	0,532	3,653	0,000
	ELDG	0,197	0,190	1,208	0,231
	ELDT	0,266	0,210	2,718	0,008
	R:0,805; R ² :0,648; R ² ajustado: 0,637				

Fonte: Elaboração própria.

Face aos valores apresentados no quadro, é possível afirmar que, bem como no que se analisou anteriormente, o ELP apresenta valores elevados face à predição da CIN. (B=0,518; β =0,532; t=3,653; ρ =0,000).

As variáveis predictoras traduzem uma percentagem de 64,8% no que à variância da CIN diz respeito, apresentando um valor de correlação positiva elevado (R=0,805).

O ELDG e o ELDT não têm valores significantes face à predição da CIN, logo estes estilos não têm valor preditivo face a esta dimensão, à semelhança dos resultados analisados até ao momento, exceto o elevado valor de poder preditivo do ELDG na MI.

4.6 Síntese do Capítulo

Neste Capítulo começou-se por caracterizar a amostra em termos sociodemográficos do inquérito aplicado, assim como realizar uma análise descritiva dos fatores em análise. De seguida foram realizadas as correlações de *Bravais-Pearson* entre as dimensões bem como regressões lineares múltiplas entre os EL e as dimensões da Liderança Transformacional que averiguam a motivação que o líder promove nos seus seguidores.

Quanto à análise descritiva por género, verificou-se que os elementos do género masculino defendem quem o seu superior hierárquico adota um ELDT, ao contrário dos

elementos do gênero feminino que referem que o seu comandante utiliza o ELP. Ao examinar os valores da análise descritiva do posto e dos anos de serviço no GIC, constata-se que apenas os elementos com mais de 10 anos de serviço na subunidade e os Cabos referem que o seu líder apresenta um ELP e as restantes classes das duas variáveis referem que este apresenta um ELDT.

Deste modo pode verificar-se que os militares com mais experiência de serviço e experiência dentro do GIC têm uma percepção diferente face ao seu superior hierárquico, devido a esse mesmo fator, a experiência, o que, de certa forma vai ao encontro da revisão de literatura. Apesar destas ilações, é possível constatar que os valores se encontram relativamente próximos, logo existem diferentes percepções dentro do grupo, sendo o ELP, em média, o mais adotado pelos graduados.

Ao analisar-se as correlações de *Bravais-Pearson*, constatou-se que o ELP é o que tem mais influência na motivação dos subordinados, pois apresenta valores superiores aos outros dois EL, todavia o ELDG apresenta valores elevados, muito próximos do ELP, o que significa que também tem grande influência na motivação. O ELDT é o que traduz valores de motivação mais baixos nos subordinados, não apresentando valores negativos, mas significativamente mais baixos do que os outros EL.

Através da regressão linear múltipla é possível deduzir que o ELP está sempre associado a todas as dimensões da motivação transformacional, uma vez que este EL é o que envolve mais os subordinados no processo da tomada de decisão, influenciando de forma positiva a motivação.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Introdução

No presente capítulo são apresentadas as conclusões que provêm da análise de dados do capítulo anterior, tecendo conclusões para as hipóteses de investigação, resposta às questões derivadas e posteriormente à questão central.

As dificuldades sentidas, as limitações do trabalho e recomendações futuras também vão ser alvo de abordagem neste capítulo final.

5.2 Verificação das Hipóteses

Face à investigação em si, e pelo facto da investigação ser de natureza quantitativa, é necessário que a afirmação ou infirmação das hipóteses tenham que se basear na análise estatística realizada. Segundo Freixo (2012, p. 201), é necessário reconhecer que “os respetivos resultados não podem ser apresentados como verdades absolutas”.

Relativamente à H1, esta pode ser confirmada, pois, de acordo com o Quadro 14, pode-se afirmar que o ELP é o estilo que é mais adotado pelos graduados dos GIC, pois este, dos três EL é o que apresenta a média mais elevada ($\bar{x}=3,07$). Verifica-se também que os valores do ELDT são elevados ($\bar{x}=3,05$), muito próximos do ELP, deste modo, como os valores são muito próximos, não é possível distinguir com clareza qual dos dois é predominante, no entanto o EDLT apresenta um desvio padrão mais baixo ($s=0,813$), logo é possível deduzir que as respostas foram menos dispersas para este EL.

É possível confirmar a H2, tendo em conta que a MI, de todos os aspetos que o líder tem para motivar os seus subordinados, este é o que apresenta a média mais elevada ($\bar{x}=3,27$), contudo os CI também apresentam valores elevados ($\bar{x}=3,23$). Constata-se que estes valores são muito próximos entre si e ainda é necessário ter em conta o valor dos AI, pois esta dimensão apresenta valores de \bar{x} elevados, logo é admissível que também seja objeto de enfoque. As restantes dimensões apresentam valores ligeiramente inferiores, sendo possível atestar que, também têm um peso significativo na motivação dos Guardas, Guardas Principais e Cabos do GIC, apesar de não serem tão consideráveis.

De acordo com o Quadro 15 é possível confirmar a H3, pois o ELP participativo apresenta os maiores valores nos AI, CI, EI e CIN (0,769, 0,710, 0,755 e 0,717 respetivamente, não possuindo o valor mais elevado na MI, sendo que este pertence ao

ELDG (0,751), embora a diferença seja de tal forma diminuta que podemos afirmar, com clareza o ELP é o que mais influencia na motivação dos subordinados. O ELDG tem resultados ligeiramente inferiores, todavia podemos afirmar que este estilo também tem bastante influência na motivação, muito próximo até do ELP, logo constata-se que estes dois estilos são os que mais motivam os subordinados, apresentando apenas ligeiras diferenças entre si. O ELDT tem resultados significativamente mais baixos do que os dois estilos anteriormente mencionados, logo verifica-se que, apesar de não ter valores negativos, não tem influência relevante na motivação.

Através da análise dos Quadros 17, 18, 19, 20 e 21, chega-se à conclusão que a H4 é confirmada, pois em todos estes quadros o ELP tem valores de poder preditivo elevado para todas as dimensões da motivação. De acordo com o quadro inframencionado é possível observar os resultados de B e ρ , constatando-se deste modo, a predição deste EL na motivação dos subordinados.

Quadro 22 - Valores de predição do ELP.

		AI	CI	MI	EI	CIN
ELP	B	0,613	0,476	0,410	0,591	0,518
	ρ	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000

Fonte: Elaboração própria.

5.3 Resposta às Questões Derivadas

Em resposta à **QD1**: Qual é o EL mais adotado pelos graduados do GIC?

Como foi possível observar na confirmação à H1, e de acordo com o Quadro 14, o EL que os graduados do GIC mais adotam é o ELP. O ELDT apresenta valores muito próximos deste, no entanto, o ELP tem resultados ligeiramente superiores, o que o configura como o que mais associado aos comandantes de pelotão do GIC.

Em resposta à **QD2**: Qual é a dimensão da Liderança Transformacional que mais se verifica nos subordinados?

De acordo com o que foi atestado anteriormente, com a H2, a dimensão da liderança transformacional, que transmite motivação aos subordinados, que mais se verifica, é MI, com um valor de $\bar{x}=3,27$. De considerar também que os AI e os CI também têm valores elevados, muito próximos da MI ($\bar{x}=3,20$ e $\bar{x}=3,23$ respetivamente), mostrando, deste modo, serem significativos na motivação dos subordinados.

Em resposta à **QD3**: Qual é o EL adotado pelos graduados do GIC que mais contribui para a motivação dos seus subordinados?

Verifica-se através do Quadro 15, e através da confirmação da H3, que o ELP é o que mais contribui para a motivação dos subordinados, pois é o EL que revela maiores valores na correlação de *Bravais-Pearson*, para todas as dimensões da motivação, exceto para a MI, no entanto os seus valores encontram-se muito próximos, dos do ELDG, que é o que tem mais relevância para esta dimensão.

Em resposta à **QD4**: Qual é o EL que é preditor de mais dimensões da motivação?

Em concordância com a H4, que foi verificada, o ELP é o EL que é preditor de mais dimensões da motivação, pois de acordo com os resultados obtidos, através do quadros da regressão linear múltipla, este em todas as dimensões apresenta valores elevados, sendo que o seu poder preditivo é o maior em quatro delas, configurando-o assim como o estilo com maior predição das dimensões da motivação.

5.4 Verificação dos Objetivos e da Questão Central

O objetivo geral da investigação consiste em identificar os EL adotados pelos graduados do GIC, e de que forma estes se refletem na motivação dos subordinados. Tendo em conta o OG, e tendo-se verificado todas as hipóteses e resposta a todas as QD, pode-se considerar que todos os objetivos estabelecidos, quer o geral, quer os específicos, foram cumpridos com sucesso.

Em resposta à **QC**: Qual a influência dos Estilos de Liderança adotados pelos graduados do GIC na motivação dos seus subordinados?

Foi possível ao longo da investigação verificar que o ELP é o EL que apresenta poder preditivo estatisticamente significativo sobre todas as dimensões da motivação, podendo-se então concluir que este estilo é preditor da motivação nos subordinados. Os outros dois estilos não apresentam poder preditivo suficiente para que seja possível tirar conclusões acerca da sua presumível predição.

Quando se recorre à análise realizada através da correlação de *Bravais-Pearson*, materializada através do Quadro 15, verifica-se que os indicadores associados às dimensões dos EL e da motivação, tem correlação significativa de 1%. Quando analisamos os resultados obtidos, constata-se que a correlação máxima é entre o ELP e os AI e a correlação mínima entre o ELDT e a MI. O ELP é o que apresenta resultados maiores com todas as dimensões da motivação exceto na MI, no entanto o seu valor é elevado, logo este é o EL que mais se

correlaciona com as dimensões da motivação.

De realçar que o EL tendencial dos comandantes de pelotão do GIC é o ELP, não obstante do ELDT pois este estilo apresentou valores bastante elevados.

Pode-se assim inferir que, para motivar os subordinados, os comandantes têm de os consultar e envolver na tomada de decisão, levando os militares a sentirem-se valorizados dentro do grupo a que pertencem. O líder tem de demonstrar confiança e poder, levando a que os seus seguidores se revejam nele, aumentando a sua autoestima. É necessário que este transmita a importância da união, do espírito de corpo e do espírito de equipa, de modo a elevar o sentimento de pertença dos seus subordinados para com o grupo. A visão otimista sobre o futuro da subunidade a que pertencem e a forma de como os outros vêm essa realidade é um ponto importante para que o líder consiga obter a motivação do grupo, como também ajudar os subordinados a ultrapassar as dificuldades sentidas, ministrando formação e treino, e sugerindo novas formas de executar as tarefas.

5.5 Recomendações e Limitações da Investigação

No decorrer da investigação foram surgindo obstáculos e barreiras que não facilitaram a realização deste RCFTIA. Estudar os EL do líder e a influência que estes têm na motivação dos subordinados é uma tarefa árdua, mas ao mesmo tempo, recompensadora. Árdua, pois é necessário ter em conta que todas as medições que se obtém não são muito concretas, pois apesar da investigação ser quantitativa, o estilo de como um líder exerce a sua liderança num determinado grupo e a repercussão que estes aspetos tem na motivação dos subordinados é algo subjetivo, pois está relacionado com o comportamento humano, e este desde o início da humanidade é estudado e existe sempre contradições e ambiguidades na comunidade científica. Apesar destes aspetos, foram desenvolvidos esforços para que a investigação fosse o mais precisa possível, apresentando valores concretos para, dentro do possível, quantificar estes aspetos.

5.6 Investigações Futuras

Tendo em conta que esta investigação apenas se cingiu a uma subunidade da Unidade de Intervenção da GNR, era pertinente que no futuro fossem realizadas investigações noutras subunidades, ou a toda a Unidade de Intervenção, para assim ser possível fazer a comparação entre as diferentes subunidades.

Era do mesmo modo pertinente realizar este estudo a um Comando Territorial, visto

que a realidade operacional é um pouco distinta da Unidade de Intervenção, e os resultados iriam, certamente, ser diferentes.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar. (2015). *NEP 520/4ª: Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa: Academia Militar.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Canada: South Western.
- Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory . *The International Journal of Human Resource Management* , 697-719.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Londres: Sage Publications.
- Barton, K., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2ª ed.). Nova Iorque: MacGraw-Hill.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* . New York : Free Press.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do sentido* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *strategic management quarterly*, 87-118.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo : Pioneira Thomson.
- Brown, R. B. (2011). *An experiential approach to organization development* (8ª ed.). Nova Jérсия: Pearson.
- Burgoyne, J., Boydel, T., & Pedler, M. (2004). Suggested leadership developmente. *People Management*, 10(4), 46.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Chiang, C., & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração dos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198-210.
- Cruz, Henningson, & Smith, B. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader. *Communication Research*, 26, 349-370.
- Cunha, M., & Rego, A. (2003). *A essência da liderança*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cushway, B., & Lodge, D. (1998). *Organizações, planeamento e comportamento: estruturas, cargos e funções, comunicação e motivação*. Lisboa: Clássica.
- Dionne, S. D., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., Kim, D. H., & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The leadership*, 25, 6-36.
- Drucker, P. (1993). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural .
- Edward. (1999). *Readins in attitude theory and measurent*. New York : Wiley.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Fang, C.-H., Chang, S.-T., & Chen, G.-L. (2009). *Applying structural equation model to study of the relationship model among leadership style, satisfaction, organization commitment and Performance in hospital industry*. Nova Jérсия: IEEE.
- Fiorelli, J. (2001). *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Fortin. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização* . Loures: LUSOCIÊNCIA .
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gasstmann, A., & al, e. (2008). *Liderança*. Curitiba: Editora Camões.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* . São Paulo : Atlas.
- Green, N. & Stoneman, P. (2016). Formulating and refining a research question. In N. Gilbert, & P. Stoneman (Eds.), *Researching Social Life*. Londres: Sage.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Nova Jérσία: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente - Criara paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- House, Javidan, Hanges, Ruiz-Quintanilla, S., P., D., & Dickson. (1999). Cultural onfluences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Journal of World Business*, 3-9.
- Huertas, J. A. (2001). *Motivación: querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: towards an emoto-motivation paradigma. *Economics Management and Financial Markets*, 7, 138-196.
- Igbaekemen, G. O., & Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1-7.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1-6.
- Jennifer, M. J., & George, M. (1999). *Understanding and managing organizations behavior*. Reading : Addison-Wesley.
- Jensen, U., & Bro, L. (2017). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Ética e liderança: Uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar .
- Lourenço, P. (2000). *Liderança*. Texto de apoio. Faculdade de psicologia e de ciências da educação da Universidade de Coimbra: Coimbra.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maroco. (2007). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, M. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: saber decidir, fazer, intepretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios.
- Martins, M. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 34-36.

- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nova Iorque : Harper and Row Publishers.
- Miot, H. (2018). Análise de correlação em estudos clínicos e experimentais. *Jornal Vascular Brasileiro*, 17, 275-279.
- Mondy, R. W., & Premeaux, S. R. (1995). *Management* (7ª ed.). Nova Jérícia: Prentice Hall.
- Moore, D. S. (2007). *The basics practice of statistics*. Nova Iorque: Freeman.
- Nanjundeswaraswamy, T., & Swamy, D. (Fevereiro de 2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7, 57-62.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nieto, J. M. (2009). *Como evitar e superar o stress docente: Estratégias para controlar situações de conflito nas salas de aula*. Sintra: K editora.
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 7, 100-111.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizations behavior*. Nova Jérícia : Prentice Hall.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lisboa: Lidel.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. EUA: Homewood.
- Quivy, & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, A. F. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2007). *Management* (9ª ed.). Londres: Prentice-Hall.
- Robbins, S., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2007). *Organizational behavior*. India: Prentice Hall.
- Rocha, O. (2010). *Gestão de recursos humanos da administração pública*. Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, S. (2012). *Modelo de regressão linear e suas aplicações*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial - Motivação e liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Presença.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa .
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspetivas do conceito de liderança. *Revista Proelium*, Série VI, 71-90.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-369.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses (1ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sekiou, B., Fabi, Perretti, Bayad, Alis, & Chevaller. (2001). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR.
- Souza, C., & Tomei, P. (2008). Impactos de uma Liderança Transacional em um Processo de Mudança Transformacional. *Revista Psicologia: Organização e trabalho*, 98-120. Obtido em 13 de Março de 2019, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10161/9398>
- Steers, R. M., Monwday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future f work motivation. *Academy of Management Review*, 379-387.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ullah, M. (2018). *Influence of leadership approaches on intrinsic motivation of career professionals in Ontario non-profit employment agencies: Na exploratory case study*. Tese de Mestrado, Universidade de Western, Ontario.
- Vernon, M. D. (1973). *Motivação humana*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nova Iorque: Wiley.
- White, R., & Lippitt, R. (1960). *Autocracy and democracy*. Nova Iorque: Harper & Bros.
- Yuan, G., Victor, S., & Soutar, G. N. (2005). The Role Of Ethical Behaviours In The Relations Between Leadership Styles and Job Performance. *ANZMAC Conference* . University of Western Australia: Corporate Responsibility.
- Yulk. (2002). *Leadership in organizations*. Nova Jérсия: Prentice Hall.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Os Três Estilos de Liderança

Quadro 23 - Os três estilos de liderança.

Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
<ul style="list-style-type: none"> • O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo. • O líder fixa as medidas e as técnicas para implementação das tarefas, cada uma por sua vez. • O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho. • O líder dominador personaliza os elogios e as críticas ao trabalho de cada um. 	<ul style="list-style-type: none"> • As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder. • O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate. • A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho. • O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais. • A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem. • A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. • O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.

Fonte: Adaptado de White e Lippitt (1960).

APÊNDICE B – Quadro Comparativo entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional

Quadro 24 - Componentes da liderança transformacional e da transacional.

Tipos	Dimensões	
TRANSFORMACIONAL	Influência idealizada	Através dos comportamentos adotados, o líder provoca fortes emoções nos colaboradores, suscita nestes a confiança, identificação com o meio envolvente e com os seus ideais.
	Motivação inspiradora	O líder transmite uma visão atrativa, utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores, age enquanto modelo de comportamentos e inspira otimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula os colaboradores à tomada de consciência dos problemas. Ajuda-os na identificação dos valores e crenças, transmitindo-lhes a inovação, a criatividade e o espírito crítico.
	Consideração individual	O líder mantém-se atento às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os, despertando o seu potencial, delega-lhes responsabilidades e fornece <i>feedbacks</i> .
TRANSACIONAL	Recompensa contingente	O líder explora as diferentes formas que possibilitam recompensar os colaboradores pelo seu esforço.
	Gestão por exceção ativa	O líder controla o desempenho dos colaboradores e aplica sanções se os objetivos não forem alcançados.
	Gestão por exceção passiva	O líder apenas atua perante os problemas.
	Liderança <i>laissez-faire</i>	O líder evita influenciar os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Bass (1985).

INQUÉRITO DE ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

(Adaptado de Rouco, 2012; Bass e Avolio, 1985)

ACADEMIA MILITAR – GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Os Estilos de Liderança dos graduados do Grupo de Intervenção Cinotécnico e a sua influência na motivação dos subordinados”.

Estimado(a) inquirido(a): Solicita-se, que responda a este inquérito de uma forma sincera.

Todas as questões são de escolha graduada de 1-5 pelo que não existem respostas certas ou erradas. Pedimos que responda a todas as questões, dando apenas 1 resposta (X) por questão.

A sua colaboração é essencial ao trabalho académico que se pretende desenvolver. O presente inquérito é na sua totalidade confidencial, e os seus dados não serão tratados discriminadamente, serão apenas utilizados para fins estatísticos, sendo, portanto, salvaguardada a identidade de quem o preenche.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador:

Nº Telemóvel: 912027984; E-mail: rocha.fmb@gnr.pt

Agradeço a sua disponibilidade!

Aspirante de GNR Infantaria Miguel Rocha

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Género:

- Feminino
 Masculino

2. Há quantos anos pertence ao Grupo de Intervenção Cinotécnico?

- Menos de 5 anos
 Entre 5 e 10 anos
 Mais de 10 anos

3. Qual o seu posto:

- Guarda
 Guarda Principal
 Cabo

PARTE II – ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o seu comandante direto pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

1 – RARAMENTE

2 – POUCAS VEZES

3 – ALGUMAS VEZES

4 – MUITAS VEZES

5 – QUASE SEMPRE

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

No meu pelotão, o meu comandante,

	1	2	3	4	5
1. Indica a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.					
2. Convida os outros a participar na tomada de decisão.					
3. Convida os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.					
4. Toma decisões sem consultar os outros.					
5. Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.					
6. Deixa os outros decidirem para realizar as suas tarefas.					
7. Não dá explicação sobre as suas ações.					
8. Fornece informação apropriada aos outros para os envolver na tomada de decisão.					
9. Deixa os outros tomar decisões.					
10. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta.					

PARTE III – MOTIVAÇÃO

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento que o seu comandante direto adota perante os elementos do pelotão. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha:

1 – RARAMENTE

2 – POUCAS VEZES

3 – ALGUMAS VEZES

4 – MUITAS VEZES

5 – QUASE SEMPRE

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

No meu pelotão, o meu comandante,

	1	2	3	4	5
1. Faz com que eu me sinta orgulhoso em ser seu subordinado.					
2. Fala acerca dos meus valores e crenças mais importantes.					
3. Fala de forma positiva acerca do futuro do grupo.					
4. Demonstra receptividade às críticas e pondera sobre as mesmas.					
5. Dedica tempo a ministrar instrução.					
6. Abdica do seu interesse pessoal para ir ao encontro dos objetivos do grupo.					
7. Especifica a importância da existência de um forte sentimento de cumprimento da missão.					
8. Transmite-me vontade de realizar as tarefas a cumprir.					
9. Analisa todas as modalidades de ação possíveis para a resolução de problemas.					
10. Individualiza o tratamento de cada elemento do grupo, não generalizando.					
11. Adota comportamentos na medida em que, os meus pares tenham respeito por mim.					
12. Tem em conta a ética e a moral nas decisões que toma.					
13. Demonstra ter uma visão positiva do futuro.					

14. Faz com que os outros olhem para os problemas de várias perspectivas diferentes.					
15. Tem em conta que cada individuo tem diferentes capacidades, habilidades e aspirações.					
16. Demonstra um sentido de poder e de confiança.					
17. Enaltece a importância do espírito de corpo.					
18. Expressa de forma confiante de que os objetivos do grupo serão cumpridos.					
19. Sugere novas formas de executar tarefas.					
20. Ajuda os outros a desenvolver as suas capacidades.					

ANEXOS

ANEXO A - Figura Comparativa entre a Liderança Transformacional e a Liderança Transaccional

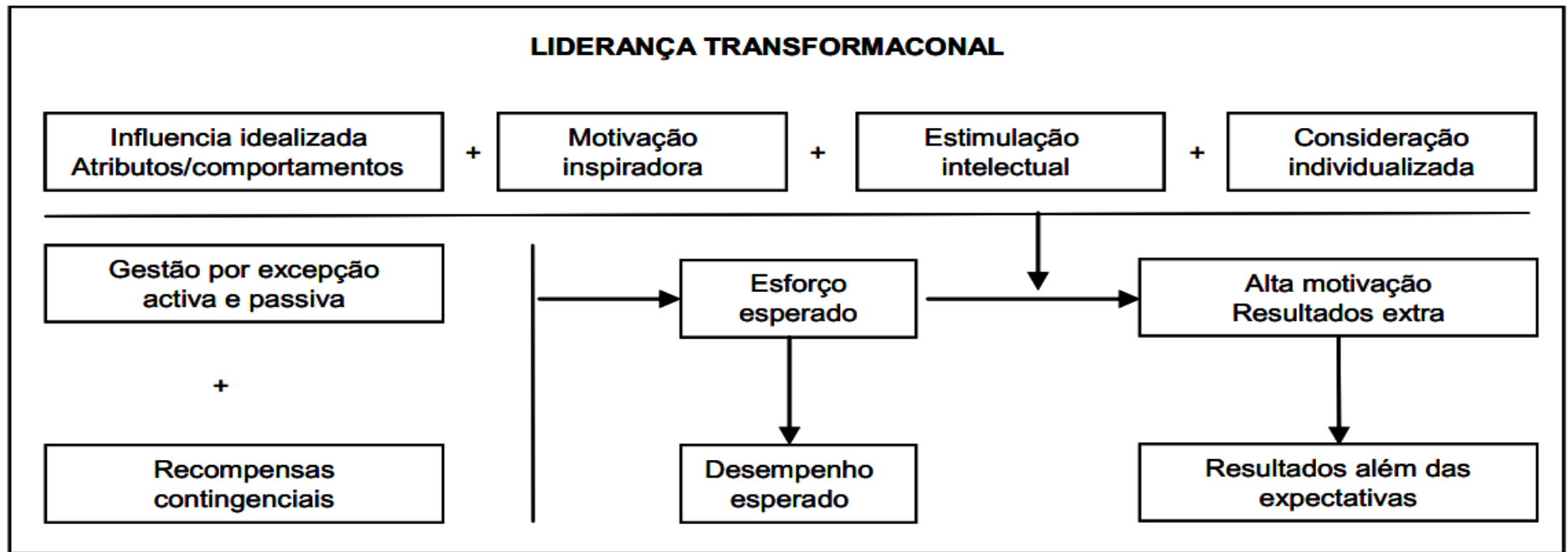


Figura 13 - Comparação entre a liderança transformacional e a liderança transaccional.

Fonte: Rouco (2012, p. 145).

ANEXO B – Relação entre o Líder e a Liderança Transformacional

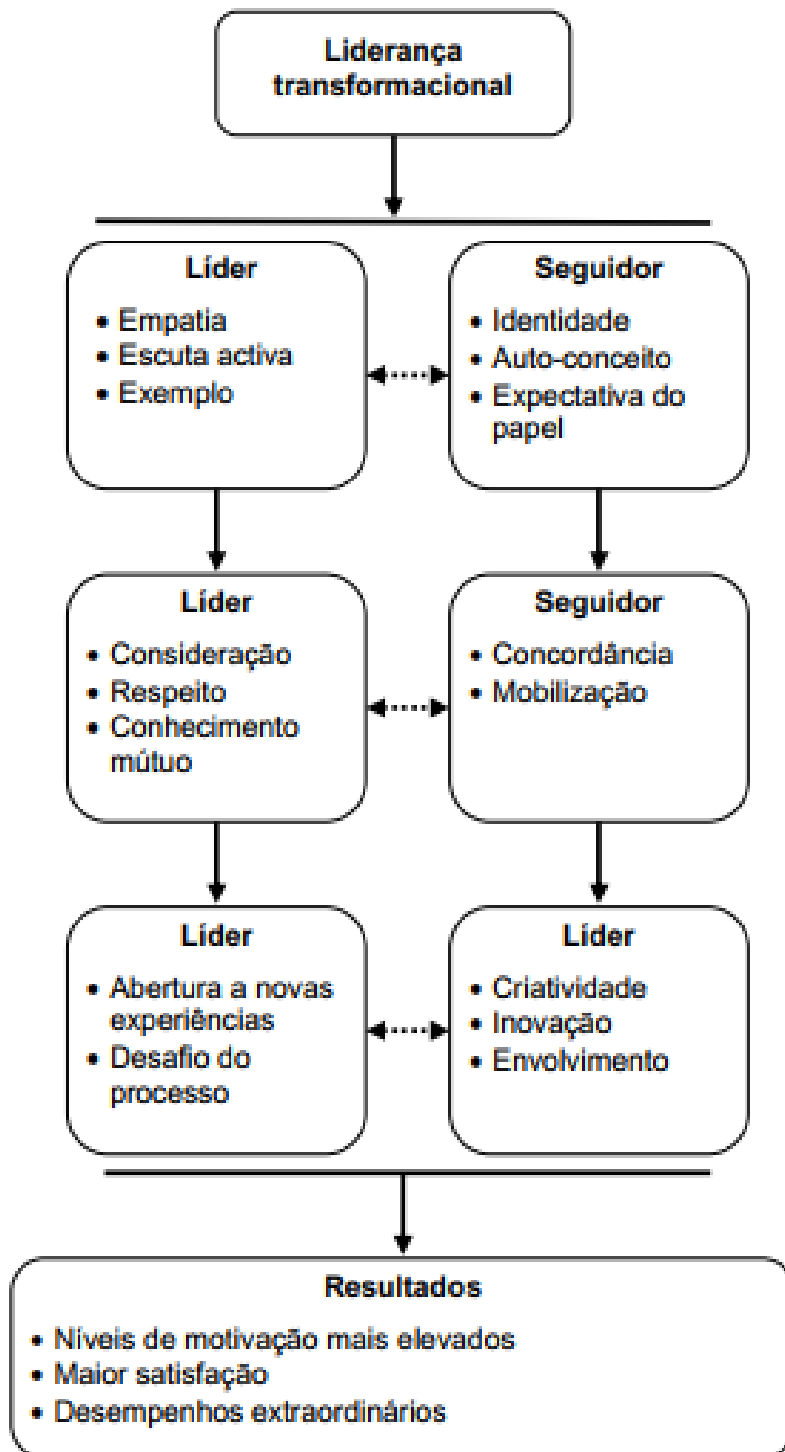


Figura 14 - Relação entre o líder a liderança transformacional.

Fonte: Rouco (2012, p.135).