

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

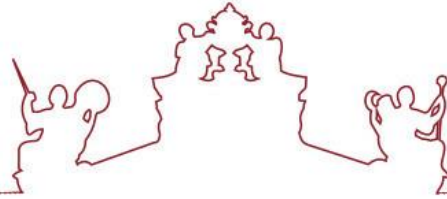
**A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores:
Aplicação num *Call Center***

Vânia Cristina Camoesas Veríssimo

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Fátima Jorge

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores:
Aplicação num *Call Center***

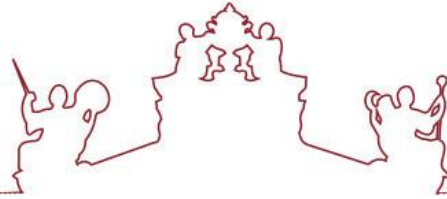
Vânia Cristina Camoesas Veríssimo

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Fátima Jorge

Évora 2021





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Orientador)
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)

Évora 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus familiares pelo apoio que me têm dado ao longo deste percurso académico, especialmente aos meus pais, irmãos, sobrinhas e marido.

Resumo

No cenário atual de mudanças constantes, é fundamental que as empresas possuam líderes capazes de conduzir e manter a motivação dos colaboradores em mudanças organizacionais de forma eficaz. Desse modo, a presente investigação visa compreender a influência da liderança na motivação dos colaboradores, mais especificamente num *call center*, localizado no interior de Portugal, que possui aproximadamente 500 colaboradores. Com a elaboração deste estudo pretende-se apresentar uma parte teórica, através de uma pesquisa bibliográfica e um estudo empírico, que se vai traduzir na aplicação de questionários a colaboradores da organização.

A liderança e a motivação são factores essenciais na obtenção do sucesso das organizações.

As lideranças, destacam-se como fatores de suma importância nas organizações e um bom líder deve ser o exemplo da organização, sendo ele responsável por gerir funcionários e tomar decisões. O líder não tem poder de motivar ninguém por si só, porque a motivação é algo pessoal e isso depende de cada indivíduo, mas o líder pode cativar e estimular os subordinados para a motivação e deve estar preparado para estimular os seus colaboradores no trabalho e também para influenciar o seu comportamento.

Após a recolha dos dados procedeu-se ao tratamento com base na análise estatística dos mesmos com recurso ao (SPSS) e ao Excel. Os principais resultados mostram que os colaboradores do *call center* estão satisfeitos e motivados com a liderança da instituição, afirmando que o líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos organizacionais. Esta satisfação reflete-se no aumento de desempenho individual e organizacional e da produtividade.

Palavras-chave: Estilos de liderança; motivação; *call center*; desempenho; mudança.

The Influence of Leadership on Employee Motivation: Call Center Application

Abstract

In the current scenario of constant change, companies must have leaders who can to effectively lead and maintain the motivation of employees in organizational change. Thus, this research aims to understand the influence of leadership on employee motivation, more specifically in a call center, located in the interior of Portugal, which has over 500 employees. With the preparation of this study, we intend to present a theoretical part, through a literature search and an empirical study, which will translate into the application of questionnaires to employees of the organization.

The leadership and motivation are essential factors to obtain organizational success.

The leader has no power to motivate anyone by himself, because motivation is personal and it depends on each individual, but the leader can captivate and influence employees for motivation and must be prepared to stimulate them at work and also to influence their behavior. After collecting the data, the treatment will be based on statistical analysis (SPSS) and Excel for a discussion of the same. The main results show that the call center employees are satisfied and motivated with the institution's leadership, stating that the leader should stimulate and motivate his employees to make them more committed to the organizational goals. This satisfaction will be reflected in increased individual and organizational performance and productivity.

Keywords: Leadership styles; motivation; call center; performance; change

Agradecimentos

Com a entrega desta Dissertação de Mestrado termina um ciclo marcante da minha vida, reservando este momento para agradecer a todos quantos me ajudaram nesta tarefa.

O meu percurso contou com diversas pessoas, presentes em diferentes momentos, por vezes, de tristeza e ansiedade, mas também bastante alegria e satisfação.

Agradeço primeiramente a Deus e ao Universo toda a força, coragem e motivação que tenho diariamente dentro de mim.

Ao meu Sérgio Cardoso pelos profundos momentos de companhia e estabilidade transmitidos e o facto de entender a minha presença tantas vezes ausente.

De forma muito especial, agradeço aos meus pais, pelos valores incutidos e que guiaram sempre o meu caminho, possibilitando, apesar das adversidades, ter chegado até aqui, acompanhamento e valorização, aos meus irmãos e sobrinhas que são a base de toda a pessoa que sou.

Obrigado por me terem ensinado que os conhecimentos só adquirem sentido quando alicerçados em valores éticos e humanos.

A todos os meus colegas/amigos que de uma forma ou de outra sempre me motivaram.

O meu muito obrigada à Professora Doutora Margarida Saraiva e Maria de Fátima Nunes Jorge de Oliveira, em primeiro lugar por terem aceitado e se disponibilizado em serem minhas orientadoras. Eternamente grata em especial à Professora Margarida Saraiva pela forma entusiástica com que me orientou e pelas palavras sempre motivadoras durante todo o trabalho.

A todos, o meu muito obrigado.

ÍNDICE

Índice de Anexos	8
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Quadros	10
Índice de Tabelas.....	10
1.INTRODUÇÃO	11
1.1.Justificações da escolha	12
1.2.Formulação do problema e dos objetivos.....	13
1.3.Metodologia.....	14
1.4.Estrutura do trabalho.....	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1. Liderança	16
2.1.1. Papel da liderança na organização.....	19
2.1.2. Liderança <i>versus</i> gestão	20
2.1.3. Estilos de liderança.....	22
2.1.3.1. A liderança carismática.....	23
2.1.3.2. A liderança transformacional e transacional.....	25
2.2. Motivação.....	28
2.2.1. Ciclo do comportamento motivado	28
2.2.2. Teorias da motivação	Erro! Marcador não definido.
2.2.2.1. Teoria das necessidades de Maslow.....	31
2.2.2.2. Teoria das necessidades de Herzberg.....	34
2.2.2.3. Teoria das necessidades de Alderfer	34
2.2.2.4. A teoria X e Y.....	36
2.2.2.5. Teoria dos dois fatores	37
2.2.2.6. Teorias de processo	38
2.2.2.6.1. Teoria da equidade de Stacey Adams	38
2.2.2.6.2. Teoria da definição de objetivos, de Edwin Locke.....	39
2.2.2.6.3. Teoria da expectativa de Vroom.....	39
2.2.2.6.4. Teoria do reforço de Skinner	40
2.3. A motivação a nível organizacional.....	41
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	43

3.1. Problemática e estudo e questões de partida	43
3.2. Objetivos do estudo	43
3.3. Métodos de investigação	44
3.4. Instrumento de recolha e tratamento de dados.....	45
3.5. Processo de recolha e análise de dados.....	46
4.ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1. Caracterização da amostra	47
4.2. Liderança organizacional.....	52
4.3. Grau de motivação	53
4.4. Motivação.....	54
4.5. Análise multivariada da liderança e motivação	55
4.5.1. Análise multivariada da liderança organizacional	56
4.5.2. Análise multivariada da motivação	57
4.6. Análise e discussão dos resultados	59
5.CONCLUSÕES.....	62
5.1. Conclusões gerais	65
5.2. Limitações do estudo	65
5.2. Propostas de investigação futura.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de recolha de dados	70
Anexo 2 – Caracterização da amostra.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do comportamento motivado	29
Figura 2 - Fatores que influenciam o comportamento	30
Figura 3 - Pirâmide das necessidades – Maslow	31
Figura 4 - Modelo das expectativas de Vroom	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra por género	47
Gráfico 2 - Distribuição dos valores percentuais da variável “idade”	48
Gráfico 3 - Distribuição dos valores da variável “tempo de serviço”	49
Gráfico 4 - Distribuição dos valores percentuais da variável “habilitações literárias”	50
Gráfico 5 - Distribuição dos valores percentuais do variável cargo que ocupa	50

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos estudos de liderança.....	16
Quadro 2 - Algumas definições sobre liderança	18
Quadro 3 - Tipologia das definições da liderança	19
Quadro 4 - Diferenças entre o gestor e o líder	21
Quadro 5 - Características dos líderes carismáticos	25
Quadro 6 - Componentes da liderança transacional e transformacional	27
Quadro 7 - Aplicação da teoria das necessidades de Maslow	33
Quadro 8 - Aplicação da teoria das necessidades de Aldefer	35
Quadro 9 - Comparação entre as teorias das necessidades	36
Quadro 10 - Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise por frequência da variável “habilidades literárias”	49
Tabela 2 - Tabela resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes.....	51
Tabela 3 - Resultados da Liderança Organizacional percebida pelos colaboradores.....	52
Tabela 4 - Resultados do Grau de Motivação dos colaboradores.....	53
Tabela 5 - Resultados da Motivação dos colaboradores.....	54
Tabela 6 - Tabela de Interpretação do Teste KMO e da esfericidade de Bartlett.....	55
Tabela 7 - Teste de KMO e teste de Bartlett	56
Tabela 8 - Total da variância explicada - Liderança organizacional	56
Tabela 9 - Component Matrix - Liderança organizacional	57
Tabela 10 - Teste de KMO e teste de Bartlett	57
Tabela 11 - Total da variância explicada - Motivação	58
Tabela 12 - Component Matrix - Motivação	58

1. INTRODUÇÃO

Um dos desafios que os líderes têm de superar, atualmente, é a necessidade de posicionar e capacitar as organizações e as pessoas para a capacidade de adaptabilidade perante ambientes cada vez mais competitivos, dinâmicos e exigentes.

O presente estudo de caso tem como finalidade elaborar uma análise exploratória e descritiva da motivação e liderança dos colaboradores da organização, de modo a compreender a organização e a desenvolver a temática da motivação e da liderança em contexto organizacional.

Tushman e O'Reilly (1996, citado por Tanaia, 2014) afirma que a liderança para a adaptabilidade organizacional envolve capacitar organizações e pessoas a lidar efetivamente com mudanças e incertezas. A adaptabilidade é caracterizada por uma tensão central entre “a necessidade de inovar” e “a necessidade de produzir”.

A temática de liderança é, extraordinariamente popular, uma vez que pode estar interligada com um processo relacional que, procura melhorar continuamente a articulação entre pessoas, processos e resultados organizacionalmente válidos. Para além disso, a liderança encontra-se relacionada a diversos estímulos e incentivos, que motivam as pessoas para a obtenção dos objetivos comuns, na medida em que assume um papel relevante nos fatores de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional (Carvalho et al., 2016).

A liderança é importante para que haja um ambiente fértil, para o desenvolvimento de capital intelectual. Para além da liderança, também é necessário que o líder saiba motivar os seus colaboradores, através da satisfação das suas necessidades e expectativas, tanto de forma individual, como de equipa de trabalho. Nesse sentido, a motivação e a satisfação são variáveis críticas e relevantes para a gestão do comportamento organizacional (Cunha et al., 2016).

Assim, o líder leva os seus colaboradores a adotarem comportamentos desejáveis, que se traduzam no aumento da produtividade e da obtenção de vantagens competitivas, pelo que este deve identificar a motivação de cada colaborador e os instrumentos que facilitarão no processo de tomada de decisões e no reconhecimento dos talentos que fazem parte das equipas de trabalho.

Nesse sentido, é essencial que o líder seja um bom líder e um bom gestor, que saiba e permita o desenvolvimento de competências, características e qualidades únicas de uma liderança eficaz (Castañeda, 2012).

Para sintetizar a problemática deste trabalho foi formulada a seguinte questão:

“De que forma os comportamentos e estilos de liderança podem influenciar a motivação no trabalho num *call center*?”

Com esta questão, pretende-se identificar quais os comportamentos e estilos adotados pelos líderes, que podem influenciar a motivação no trabalho, nomeadamente, num *call center*.

A elaboração desta dissertação engloba duas partes, uma parte teórica e outra prática.

A parte teórica baseia-se numa análise qualitativa, realizada através da análise e revisão de livros, artigos científicos e dissertações. A parte prática, baseada na pesquisa de campo, realizada através de um inquérito por questionário.

De modo geral, um bom líder deve apresentar alguns comportamentos que lhe permitam diferenciar-se de um mau líder, iniciando pela capacidade de adaptabilidade aos diferentes contextos, o que irá permitir o desenvolvimento de estratégias, assim como, a resolução de problemas, saber delegar e dar poder, identificar os seus erros, aceitar ajuda, maximizar o potencial dos seus colaboradores, ou seja, um bom líder deve saber inspirar os seus seguidores (Castañeda, 2012).

No caso dos líderes que trabalham em contexto de *call center*, Stephen Jacobs, especialista em *contact centers*, enumera um conjunto de medidas que os líderes devem adotar para que a equipa esteja motivada e focada nos resultados operacionais e na obtenção dos objetivos: a) ser autêntico; b) ser claro na definição de expectativas; c) não esquecer os standards; d) ser um ator, pois, o comportamento do líder irá refletir-se no comportamento dos colaboradores; e) conhecer os números que são importantes; f) assumir a responsabilidade, no caso de cometer erro; g) ser resiliente e justo (Costa, 2015).

Se o líder adotar estas medidas, então, saberá motivar os seus colaboradores e aumentar o desempenho dos mesmos e o desenvolvimento organizacional, tanto a nível interno (personalidade, emoções e necessidades), como a nível externo (recompensas, promoções, reconhecimento) (Carvalho et al., 2016).

1.1. Justificações da escolha

Quanto à escolha do tema, esta deveu-se à importância que a liderança exerce sobre a motivação nas organizações. O propósito deste estudo passa por analisar de que forma a liderança influencia a motivação.

Assim, a investigação deve avaliar a motivação dos colaboradores e analisar a relevância da liderança para os níveis de motivação encontrados, assim como, relacionar a forma como a motivação influencia a produtividade dos colaboradores.

Para Alves (2015, p. 32) “[...] a motivação é fundamental para as organizações por ser o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do empenhamento para o alcance das metas”. Segundo a mesma autora é imprescindível conhecer as formas como se pode manter os colaboradores motivados para a realização do seu trabalho, só assim é possível maximizar a qualidade, o sucesso e a produtividade.

Para Marques (citado por Neves, 2002, p. 7), “[...] *gerir pessoas é essencialmente gerir motivações [...]*”, partindo desta ideia, este estudo visa, essencialmente, procurar essas duas dimensões, a liderança e a motivação.

Possuir uma equipa motivada, é essencial para a concretização dos objetivos da organização, na medida em que se verifica cada vez mais a intensificação da concorrência e agilidade nas mudanças no mercado (Alves, 2015).

Se em todas as organizações, não é fácil saber liderar, motivar ou satisfazer os colaboradores, no contexto dos *calls centers*, ainda é mais complexa esta situação, devido ao constante stress, existência de muitos colaboradores no ambiente de trabalho, com diferentes personalidades, comportamentos e atitudes, que poderão influenciar o desempenho organizacional, a produtividade, ou criar conflitos laborais.

Assim, através deste trabalho pretende-se saber se a liderança dos *calls centers* difere da liderança dos outros contextos organizacionais e de que forma influencia a motivação no trabalho.

1.2. Formulação do problema e dos objetivos

Um dos sucessos de uma organização refere-se à motivação, pelo que é necessário a existência de uma liderança eficaz e eficiente. Caso, o líder não saiba motivar os seus colaboradores, estes irão sentir-se desmotivados, o que se irá repercutir na produtividade.

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender de que forma os comportamentos e estilos de liderança influenciam os níveis de motivação das equipas de um *call center*.

A partir deste pressuposto foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos e estilos de liderança existentes percebidos pelos colaboradores da organização estudada;
- Analisar os principais fatores e determinantes da motivação dos colaboradores do *call center*;

- Compreender os efeitos da liderança nos fatores e níveis de motivação dos colaboradores de equipas de um *call center*.

1.3. Metodologia

O presente estudo de caso tem como finalidade elaborar uma análise exploratória e descritiva da motivação e liderança dos colaboradores da organização, de modo a compreender a organização e a desenvolver a temática da motivação e da liderança em contexto organizacional.

A análise exploratória e descritiva pretende pormenorizar o perfil motivacional dos colaboradores de *call center*, partindo do estilo de liderança praticado dentro da organização, ou seja, é uma investigação que ocorre no local com um determinado fenómeno ou com elementos que justifiquem o mesmo (Vergara, 2014).

O presente estudo é de natureza mista, onde numa primeira parte será efetuada uma pesquisa de análise qualitativa- documental (livros, revistas, artigos científicos, dissertações), de forma a abordar as dimensões de liderança, mudança e motivação com o objetivo de compreender adequadamente os temas. Na segunda parte, uma pesquisa quantitativa com base na análise documental recolhida, foi elaborado um questionário adaptado da dissertação de mestrado “A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia”, de Sandra Sofia Oliveira Nunes da Universidade Lusófona do Porto. O inquérito por questionário é umas das técnicas mais frequentes em investigação na recolha dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De forma a analisar as variáveis e responder aos objetivos definidos, foram elaboradas numa primeira parte 9 questões para a variável da liderança, 1 questão de modo a identificar o tipo de liderança aplicado na organização definindo cada estilo existente. A segunda parte reflete sobre a dimensão da motivação, iniciando 2 questões com a finalidade de interpretar o grau de motivação dos respondentes, de seguida, 4 questões para aferir a variável motivação e sistemas de recompensa, por último, uma questão de carácter aberto onde de uma forma sintética cada um refere o que o deixa motivado e satisfeito com o trabalho.

Em todas as questões foi utilizada uma escala tipo Likert de 1 a 5, onde (1) corresponde a Discordo totalmente e (5) corresponde a Concordo totalmente. Para as variáveis do grau de motivação 1 Muito Desmotivado e 5 Muito Motivado. Na parte final do questionário, são

apresentadas questões sobre a caracterização sociodemográfica, nomeadamente, idade, género, formação, cargo e vínculo com a organização.

Na pré-análise dos dados e apresentação gráfica dos mesmos, recorreu-se à utilização do *software* Microsoft Excel. A este respeito, Quivy e Campenhoudt (2008) mencionam que a apresentação de dados graficamente beneficia a qualidade das interpretações, pelo que a estatística descritiva e a expressão gráfica assumem relevância na explanação dos resultados. Após a recolha dos dados, estes serão tratados a partir do *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e Excel, para posteriormente serem discutidos e comparados/confrontados com os resultados de outros estudos.

1.4. Estrutura do trabalho

A estrutura do presente trabalho encontra-se organizada em cinco capítulos:

Capítulo 1 - é realizada a introdução, onde são apresentados a temática, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho;

Capítulo 2 - é realizada a revisão da literatura sobre os temas da liderança e da motivação;

Capítulo 3 - é apresentada a metodologia utilizada na elaboração da dissertação;

Capítulo 4 - são enumerados e discutidos os principais resultados do trabalho, nomeadamente a análise dos fatores motivacionais com os estilos de lideranças praticados;

Capítulo 5 – são apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como, as suas limitações e perspetivas de investigação futura;

Anexos - são expostos os elementos de suporte ao trabalho, nomeadamente o inquérito por questionário.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Liderança é a capacidade de influenciar o grupo para alcançar metas.”

Robbins (2005, p.258)

2.1. Liderança

O tema liderança é bastante abrangente, tendo diversas definições, pois cada autor define o tema consoante a sua perspetiva. O conceito de liderar corresponde à capacidade de saber orientar as pessoas para alguma direção, pelo que os líderes devem ter uma boa capacidade de comunicação, que lhes permita incentivar os outros. Para além disto, o líder deve assumir uma visão a longo prazo, de modo a antecipar situações futuras e procurar a forma mais apropriada para a resolução de eventuais limitações que possam surgir.

O conceito de liderança pode ser encarado sob diversas perspetivas, pelo que é relevante analisar a sua evolução, considerando as diferentes abordagens, que englobam um processo dinâmico, interativo e integrativo que se estende desde à década de 1940, até aos dias de hoje.

Quadro 1 - Evolução dos estudos de liderança

Período histórico	Abordagens	Definições / visões
Até à década de 40	Traços de Personalidade	A liderança é um atributo que nasce com o líder - é inato
Década de 40 à de 60	Comportamento do líder	A liderança eficaz está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais da década de 60 até início da década de 80	Variáveis situacionais/contingenciais	O contexto influencia a eficácia da liderança
Anos 80	Novas perspetivas de liderança	A liderança depende da visão do líder.

Fonte: Adaptado de Pinto (2016)

A liderança tem sido observada como sendo um processo de interação, que engloba trocas sociais. Assim, o líder corresponde a alguém que acarreta vantagens ao grupo e a cada colaborador, acrescentando valor aos seus seguidores, a partir desse intercâmbio (Bergamini, 1997). O mesmo autor afirma que a liderança se reveste de dois elementos comuns, ou seja, a associação a um fenómeno grupal e a capacidade de persuasão por parte do líder em relação aos seguidores.

Para Rego e Cunha (2010), a liderança ocorre quando um indivíduo é capaz de influenciar, motivar e preparar os outros, para que estes atuem de forma eficaz e bem-sucedida nas organizações

onde trabalham. Os mesmos autores referem que para ser um bom líder, é necessário que este saiba criar, apoiar, ser alvo de confiança, otimista e ter sentido de sacrifício pelo grupo que lidera. Para além disto, os líderes devem fazer com que os indivíduos se sintam fortes, dedicados e aptos para executar a sua tarefa, partilhando o seu saber, conhecimento, experiência, em prol de um bem comum.

As tarefas, estratégias e missões, só serão devidamente executadas, se o líder tiver capacidade de persuadir os outros, para a sua concretização e obtenção dos resultados esperados (Vergara, 2014).

Segundo Vieira (2002, p. 15), considerando o contexto organizacional, “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

A liderança é definida como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos” (Kinicki & Kreitner, 2006, p. 347). Não obstante as diversas definições de liderança, existem algumas semelhanças entre as mesmas, uma vez que, geralmente, a liderança consiste na capacidade de influenciar outros indivíduos para que estes cumpram os objetivos predefinidos.

A liderança não corresponde unicamente a um conjunto de características e a um grupo, sendo um processo social que engloba indivíduos que estão em contacto, onde uma parte quer subordinar as outras partes.

Para que exista liderança é necessário a presença de três elementos: líder, seguidores e variáveis contextuais. Assim, importa analisar dois fatores, os distintos conceitos de liderança, que levam a inúmeras interpretações dos resultados obtidos através das pesquisas, e as adversidades entre gestores e académicos, que pretendem aprofundar conhecimentos sobre esta temática. Por esse motivo, sugere-se que as diferentes fontes de pesquisa possam auxiliar no entendimento da liderança (Cunha *et al.*, 2015).

No Quadro 2 apresentam-se algumas definições de liderança, mostrando que as mesmas estão relacionadas com o tamanho da investigação, o propósito e objetivo do investigador.

Quadro 2 - Algumas definições sobre liderança

Autor	Definição
Bass (1990)	A liderança é a “interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.”
Wehrich e Koontz (1994)	“Liderança é a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direcção à obtenção dos objectivos do grupo.”
Hersey e Blanchard <i>in</i> Rego (1997)	A liderança é o “processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.”
Lourenço (2000)	“Para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária.”
House <i>in</i> Cunha e Rego (2005)	A liderança é o “processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esse propósito.

Fonte: Adaptado de Gomes (2014)

Como exposto, no Quadro 2, a liderança pode ser entendida como as características que são conferidas a um indivíduo com capacidade para persuadir os outros, assim como, os esforços coletivos para a concretização dos objetivos. Do total de conceitos, afere-se que a liderança se encontra relacionada com a obediência, confiança, respeito e cooperação dos seguidores.

No Quadro 3 verifica-se as diversas tipologias dos conceitos de liderança, que podem ser divididos em traços de personalidade, promoção da concordância, exercício de influência, ato ou comportamento, forma de persuasão, relação de poder, realização de objetivos, efeito de interação, papel diferenciado e iniciação da estrutura (Bass, 1990).

Quadro 3 - Tipologia das definições da liderança

Tipo	Descrição
Traços de personalidade	Combinação de traços que permite a um indivíduo influenciar os outros
Promoção da concordância	Habilidade para materializar a vontade do líder e induzir a obediência nos seguidores
Exercício de influencia	Habilidade para influenciar a mudança na conduta e nos comportamentos dos outros
Acto ou comportamento	Acções que um indivíduo realiza para dirigir os outros
Forma de persuasão	Habilidade para influenciar os outros através do apelo às emoções
Relação de poder	Relacionamento diferencial do poder entre os membros de um grupo
Realização de objectivos	Realização de objectivos e satisfação das necessidades do grupo
Efeito emergente de interacção	Processo de estímulos mútuos que dá energia renovada na perseguição de uma causa comum
Papel diferenciado	Cada indivíduo ocupa a sua posição no grupo em que é esperado que desempenhe um papel
Iniciação da estrutura	Habilidade para Iniciar e manter a estrutura do grupo

Fonte: Adaptado de Bass (1990)

2.1.1. Papel da liderança na organização

“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas.”
(Ronald Reagan)

A liderança exerce um papel crucial nas organizações, pelo que o líder deve saber lidar com cada colaborador, pois, cada indivíduo é diferente, tendo comportamentos, ambições e objetivos diferentes.

Os líderes são mediadores de conflitos, pois, em caso de conflito, é da sua incumbência auxiliar no processamento do mesmo, através da delimitação de papéis e do aperfeiçoamento do desempenho no local de trabalho (Robbins, 2005). Para Moraes (2001), o líder é caracterizado por:

1) ser criador - na fase inicial da criação da empresa, o líder deve assumir apenas a função de liderança, até que a empresa comece a ser bem-sucedida;

2) ser construtor – quando a empresa apresenta condições de estabilidade e sobrevivência, o líder torna-se criador de cultura, ou seja, os seus valores e crenças passam a ser um padrão para os seus seguidores;

3) saber manter – quando a empresa já é bem-sucedida, o líder deve continuar a trabalhar para que a empresa consiga ultrapassar os desafios futuros;

4) saber mudar – o líder como agente de mudança, deve estar preparado para novas mudanças, para além de adquirir novas competências e capacidades.

2.1.2. Liderança *versus* gestão

A liderança e gestão são essenciais para o desenvolvimento das organizações. Contudo, na maior parte das vezes, estes conceitos tornam-se ambíguos, pois, continua a dúvida da separação dos campos da gestão e da liderança.

A gestão engloba a estrutura da organização (pessoal técnico), que elabora planos, concebe políticas, procedimentos e sistemas, a partir dos quais serão implementadas e controladas as ações. Neste contexto, a liderança procura transmitir uma visão e criar uma cultura partilhada fundamentada em valores, que contribuam para o alcance de um futuro comum.

A gestão incide sobre a estabilidade, através de planos pormenorizados e programas para atingir determinados resultados, maximizando os recursos para a concretização dos planos. Por sua vez, a liderança foca-se na visão sobre o futuro, implementando estratégias que facilitem as mudanças para a execução da visão. De uma forma mais explícita, os gestores possuem uma visão a curto prazo, enquanto que os líderes possuem uma visão a longo prazo.

Estes conceitos podem ser diferenciados através do processo e dos resultados, uma vez que segundo Kotter (1990), a gestão procura:

- ✓ adequar os objetivos operacionais à realidade da empresa;
- ✓ regular os planos de ação, através da calendarização das tarefas e maximização de recursos;
- ✓ organizar, baseando-se numa equipa técnica;
- ✓ delegar tarefas, supervisionar resultados e resolver problemas;
- ✓ procura de liderança nas mudanças organizacionais, pois, esta apresenta uma visão a longo prazo;
- ✓ transmitir e esclarecer os colaboradores sobre a visão da empresa;
- ✓ motivar e incentivar os indivíduos para a concretização desta visão.

Podemos verificar algumas diferenças de perfil entre gestores e líderes, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenças entre o gestor e o líder

Gestor	Líder
• Realiza planeamento e orçamentos	• Cria visão e estratégias
• Baseia-se na estrutura	• Fixa-se no horizonte (longo prazo)
• Organiza e apoia-se em pessoal técnico	• Cria uma cultura e partilha valores
• Cria directivas e controla	• Ajuda os outros a desenvolverem-se
• Cria limites	• Minimiza os limites
• Baseia-se na posição de poder	• Baseia-se no poder pessoal
• Age como um "patrão" ou supervisor	• Age como um "treinador", facilitador e empregado
• Emocionalmente distante	• Age emocionalmente (coração)
• Falador	• Escuta (empatia)
• Conformado	• Inconformado (coragem)
• A sua introspecção baseia-se na organização	• Auto-introspecção (integridade)
• Implementa a visão do líder, faz as mudanças com os líderes, mantém e administra as infra-estruturas da organização	• Articula a visão organizacional, introduz a mudança na organização, promove inspirações e acordos com os aspectos stressantes e turbulentos exteriores à organização
• Focaliza-se nas tarefas, através das funções de planeamento, organização e controlo	• Focaliza-se nas relações interpessoais
• No planeamento, define os objectivos detalhadamente e os planos para os alcançar	• Define direcções, desenvolve uma visão e as estratégias necessárias para alcançar os resultados
• Organiza, apoiado numa equipa técnica, as estruturas para os colaboradores alcançarem os resultados desejados	• Inova e deixa que os seguidores alcancem os resultados de forma livre, garantindo que vão ao encontro da visão partilhada
• Previsível, com os planos, organização, e controla através de comportamentos consistentes	• É imprevisível
• Controla, monitorizando os resultados de acordo com os planos previamente definidos e corrige quando necessário	• Motiva e inspira os colaboradores para materializar a visão através da criatividade
• Sabe o que deve fazer	• Sabe o que é necessário fazer
• Focaliza-se nas pequenas coisas, evita os riscos, mantém e imita	• Focaliza-se em visões de longo prazo, toma riscos, inova e é original
• Mantém a estabilidade	• Cria a mudança

Fonte: Adaptado de Bennis e Nannus (1985); Hughes, Ginnet e Curphy (1999); Kotter (1990)

Após a análise do Quadro 4, afere-se que um indivíduo pode ser líder, sem assumir o papel de gestor, e vice-versa (Yukl, 2006). Isto significa que, liderar e gerir não são semelhantes, levando a que estes conceitos sejam alvo de divergência entre diversos autores.

Assim, a gestão e a liderança não se encontram no mesmo indivíduo, uma vez que os seus conceitos englobam diferentes valores e personalidades, ou seja, o gestor privilegia a ordem, eficiência e segurança, zelando pela forma como as tarefas são realizadas, enquanto que o líder opta pela adaptação, flexibilidade e inovação, preocupando-se com o significado que os colaboradores atribuem às tarefas (Bennis & Nannus, 1985).

Para Kotter (1990, p. 107) “[...] a gestão controla as pessoas empurrando-as na direcção certa, a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas.” Os autores

consideram que são dois sistemas de ação simultaneamente distintos e complementares, ou seja, a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a.

Kotter (1990) acrescenta que, uma liderança eficaz provoca mudanças vantajosas numa organização, enquanto que uma boa gestão, controla a complexidade das tarefas. Assim, o desafio passa pela combinação de uma forte liderança e uma forte gestão (Cunha et al., 2016).

Não obstante, para os diversos autores, ambos os processos são essenciais para que a empresa seja bem-sucedida. Atualmente, a integração destes processos continua a ser uma temática relevante, mas ao mesmo tempo, alvo de ambiguidade.

2.1.3. Estilos de liderança

Os líderes eficazes não utilizam um único estilo, ou seja, os líderes adequam o seu estilo consoante cada situação (Robbins, 2005).

Um estilo de liderança corresponde à forma de atuação dos líderes e ao controlo dos comportamentos dos seus seguidores (Banov, 2013, citado por Paro et al., 2015). Os mesmos autores defendem a existência de três estilos de liderança:

1) Ambiente autocrático: o líder estabelece as regras, tarefas, colegas de trabalho, objetivos e formas de execução das tarefas. Este tipo de líder é dominador, cria um ambiente inflexível e controlado, avaliando os seus colaboradores individualmente e com critérios não justificados.

2) Ambiente democrático: o líder define as normas, tarefas, atividades e execução das tarefas, após debate com o grupo, ou seja, o líder disponibiliza orientações e recomendações, avaliando de forma objetiva, factual e justificada. Neste estilo, o grupo seleciona as técnicas de execução das tarefas e da sua divisão, apesar de cada membro ser livre para escolher os seus colegas de trabalho. O líder procura ser empático, dando conselhos quando pedido e expondo opções de escolha para o grupo.

3) Ambiente *laissez-fair*: o líder atribuiu total liberdade individual e grupal, limitando-se a disponibilizar o material de trabalho, e informações apenas quando é procurado. Contudo, o líder não participa nas atividades ou na delegação de responsabilidades, que ficam sob a incumbência do grupo. Para além disso, o líder não realiza avaliações, transmitindo apenas a sua opinião a pedido dos colaboradores.

O estilo de liderança corresponde à forma de atuação do líder e à sua relação com os restantes colaboradores da empresa, tanto a nível grupal, como a nível individual, diferindo consoante a partilha da autoridade com os seus seguidores (Maximiano, 2000).

É importante destacar que, os líderes não adotam um único estilo, ou seja, os líderes podem alterar o seu estilo consoante as situações vivenciadas na empresa, assumindo mais ou menos aspetos de um determinado estilo de liderança.

2.1.3.1. A liderança carismática

A teoria da liderança carismática encontra-se relacionada com a teoria da atribuição da liderança, ou seja, este tipo de liderança “parte do pressuposto que os seguidores atribuem a outras capacidades extraordinárias ou heroicas, quando lhes observam certos comportamentos.” (Conger & Kamungo citado por Bilhim, 2008, p. 256)

“Muitas pessoas, quando são convidadas a pensar em liderança, tendem a lembrar-se de líderes políticos, militares, religiosos e empresariais que, pelo seu magnetismo pessoal, energia e heroísmo, provocam efeitos muito profundos (positivos ou negativos) nos seus seguidores, empresas ou sociedades. (...) Todos eles diferem em si em muitos aspetos, mas partilham um atributo: o seu carisma.” (Rego, 1998, p. 363).

O mesmo autor menciona que o termo “carisma” significa “dom divino”, “o qual pode proporcionar a capacidade de executar milagres ou predizer eventos futuros.” (Rego, 1998, p. 365). Nos líderes, o carisma corresponde a um atributo que surge através da interatividade entre líderes e colaboradores, mostrando que quanto maior for a autoconfiança, convicções firmes, capacidade de comunicação e estabilidade, maior será o carisma do líder (Rego, 1998)

“O processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores.” (Rego, 1998, p. 364).

A liderança carismática resulta de três elementos: faísca (líder), material inflamável (seguidores) e oxigénio (ambiente carismático) (Klein & House, 1995, citados por Rego, 1998, p. 365). Rego (1998, p. 365) considera que “[...] não é suficiente existir um líder com determinadas qualidades para que surja um fenómeno de liderança carismática (...) basta a ausência de um desses três elementos para que a liderança carismática não se desenvolva.”

“[...] os líderes carismáticos podem acarretar consequências fortemente positivas para as suas organizações. Todavia, diversos exemplos históricos demonstram como os resultados nem sempre são benéficos.” (Rego, 1998, p. 365).

Segundo Conger e Kanungo (1991, citados por Rego, 1998, p. 377) a liderança carismática engloba um fenómeno atribucional, ou seja, “A ideia-chave é a de que os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas ao líder com base na observação de determinados comportamentos.” Esses comportamentos são:

- A visão, definida para alcançar uma determinada meta;
- Risco pessoal elevado, refere-se aos riscos e sacrifícios que o líder assume para que a visão seja concretizada;
- Utilização de meios modernos e recentes, uma vez que o líder procura mais do que a mera ordem existente;
- Avaliação da situação, ocorre quando o líder elabora avaliações baseadas na realidade, que lhe permitem executar estratégias inovadoras;
- Visão atrativa e acessível, ocorre quando o líder leva a que os seus seguidores pensem que a empresa tem um *status quo* negativo, tornando a futura visão mais atrativa e acessível;
- Assertividade e preocupação com as necessidades sentidas pelos outros;
- Uso do poder pessoal, ou seja, o líder exerce influência pelas suas competências e não através do poder legal e coativo;
- Comportamento exemplar e diligente;
- Agente de mudanças radicais, ou seja, o líder atua como agente de mudanças essenciais realizadas pela empresa.

Cunha e Rego (2005, 241) sublinham que “não se é carismático porque se decide sê-lo. É necessário que algumas condições se conciliem - por exemplo, que os seguidores sintam insatisfação com a situação e projetem sobre o líder a esperança.” A relação carismática pode ser favorecida se o líder “[...] criar entre os seguidores alguma insatisfação com o status quo [...]” (Cunha & Rego, 2005, p. 241), munindo-se de conteúdos e de formas comunicacionais, que estimulem relações de confiança. Contudo, “[...] atendendo ao grau de entrega que os seguidores tendem a votar ao líder carismático, há riscos de a obediência ser cega e de o processo resultar em ações destrutivas.” (Cunha & Rego, 2005, p. 241).

No Quadro 5 encontram-se expostas as características dos líderes carismáticos, onde se destacam a autoconfiança, visão, capacidade para comunicar a visão, fortes convicções sobre a visão, comportamento fora das normas, reconhecimento como agente de mudança e sensibilidade à envolvente (Lameiras, 2010).

Quadro 5 - Características dos líderes carismáticos

Características	Descrição
Autoconfiança	Completa confiança nos seus julgamentos e capacidades
Visão	Têm um objetivo idealizado que irá melhorar a situação atual
Capacidade para comunicar a visão	Conseguem clarificar e dar a entender aos outros a sua visão
Fortes convicções sobre a visão	Existe uma forte dedicação e empenho para a realização da sua visão/ideia
Comportamento algo fora das normas	Quando este comportamento tem sucesso é admitido pelos outros
Reconhecimento como agente de mudança	Não são vistos como meros gestores da situação atual
Sensibilidade à envolvente	Visto fazerem uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que têm à disposição

Fonte: Adaptado de Lameiras (2010)

Quando existe carisma no processo de liderança, podem ocorrer algumas consequências negativas, como por exemplo:

“um excesso de confiança e otimismo pode levar o líder a perigos reais; a tendência para tomar decisões de elevado risco podem resultar em sérias falhas, o comportamento radical e não convencional do líder, que o transformam aos olhos de uns, como um líder carismático, pode ser visto por outras pessoas como improprio, perturbador e desestabilizador.” (Lameiras, 2010, p. 48-49)

2.1.3.2. A liderança transformacional e transacional

A expressão liderança transformacional foi utilizada, pela primeira vez, por Burns, querendo significar “a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indelévels.” (Rego, 1998, p. 392).

Os líderes transformacionais “inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos.” (Rego, 1998, p. 392).

O mesmo autor destaca quatro elementos essenciais neste tipo de liderança:

1. Carismático, englobam as características de natureza socio-afetiva, mostrando aos seus seguidores sentimentos de lealdade e afeição;
2. Inspiracional, quando o líder estimula os seguidores para a execução dos objetivos de grupo;

3. Consideração pelos seguidores, que beneficia a equipa e incute os valores organizacionais baseados no respeito e na confiança;

4. Estimulação intelectual, ocorre quando o líder estimula os seus seguidores, de modo a desenvolverem as suas estratégias e superarem desafios;

Perante o exposto, o carisma é um aspeto relevante nos líderes transformacionais. Mas, será que os líderes carismáticos e os líderes transformacionais apresentam as mesmas características? Bass (1990, citado por Rego, 1998, p. 394) explica que,

“O carisma é um ingrediente necessário (e mesmo o mais importante) da liderança transformacional, mas não é suficiente, por si só, para conferir características transformacionais. Assim um líder carismático pode não ser transformacional (é o caso das estrelas rock, dos atletas famosos), embora todos os líderes transformacionais tenham um comportamento carismático.”

Na liderança transformacional, a motivação é inspiracional, ou seja, baseia-se na visão. O líder transformacional assume uma postura moral e de autossacrifício, inspirando os seus seguidores a terem confiança, admiração, responsabilidade, reciprocidade e honra pelo mesmo.

Em contrapartida, a liderança transacional “motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse.” (Burns, 1978, citado por Rego, 1998, p. 366). Rego (1998, p. 367), questiona se este tipo de liderança, será igualmente eficaz:

“Os dois tipos podem ser eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. Os transformacionais seriam os mais vocacionados para os períodos de fundação e de mudança, enquanto que os outros estariam mais adaptados para períodos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos.”

Estes dois tipos de liderança são processos distintos, podendo complementar-se mutuamente, ou seja, o mesmo líder pode adotar dois tipos de liderança, em momentos diferentes e situações diferentes (Rego, 1998).

O mesmo autor refere que o líder transacional se baseia na gestão para o sucesso, incidindo sobre as regras e sobre a sua aplicação, enquanto que o líder transformacional, baseia-se na gestão para a mudança, alterando as regras da cultura organizacional, a partir das quais é delineada a visão para um futuro mais proveitoso.

Os líderes transacionais têm como finalidade manter a rotina de funcionamento, motivando os seus seguidores, através de recompensas pelo desempenho, enquanto, os líderes transformacionais, procuram incentivar e motivar os seus seguidores, através do envolvimento nas tarefas da empresa.

No Quadro 6 apresentam-se as principais diferenças entre estes dois tipos de líderes.

Quadro 6 - Componentes da liderança transaccional e transformacional

Tipos	Componentes	Explicação
Transaccional	Recompensa contingencial	O líder clarifica ao colaborador as recompensas pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adopta acções correctivas caso não alcancem os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder intervém apenas se os problemas ocorrerem, para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i> (não liderança)	O líder delega responsabilidades e evita a tomada de decisões.
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder aumenta e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa e optimista, usa símbolos focados no esforço do colaborador, modela os comportamentos.
	Estimulação intelectual	O líder estimula comportamentos que despertem e aumentem a atenção dos colaboradores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspectiva.
	Consideração individualizada	O líder responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, faculte formação e treino.

Fonte: Adaptado a partir de Bass (1990); Rego e Cunha (2010)

De modo geral, a principal diferença entre a liderança transaccional e a liderança transformacional incide sobre o facto de os líderes transaccionais zelarem mais pelas regras e pela sua respetiva aplicação, sendo orientados pelos aspetos externos, enquanto que os líderes transformacionais, são auto-definidores (Avolio & Bass, 1995).

Segundo Pawar (2014), para que uma empresa seja bem-sucedida é essencial que esta possua uma liderança eficaz, adaptada à realidade da empresa e aos diferentes grupos de trabalho, uma vez que o líder pode recorrer a diversos tipos de liderança para alcançar os objetivos pretendidos.

Por esse motivo, o estilo de liderança adotado pelo líder deverá considerar as características do grupo, dos projetos e dos objetivos ambicionados. Assim, para compreender qual o estilo de liderança mais adequado, é crucial atender às características pessoais do líder (experiência, forma de participação nas decisões, entre outras), as características da equipa (idades, dimensão do grupo, recetividade ao líder e competências) e características contextuais (tipo de organização, valores e objetivos) (Grobler, 2004).

2.2. Motivação

A temática da motivação, apesar da sua relevância, apenas assumiu destaque no século XIX, como resultado da Revolução Industrial, nomeadamente a criação de determinados problemas sociais e o aumento da qualidade de vida e educacional da sociedade (Bueno, 2002).

Segundo Herzberg (1966) e Bergamini (1997), a motivação encontra-se associada aos fatores intrínsecos, que orientam os indivíduos a alcançar um determinado objetivo. A motivação é crucial para que os colaboradores se sintam animados na realização das suas tarefas, levando ao aumento do desempenho individual e organizacional, pelo que os líderes devem estimular os colaboradores, através de reconhecimento do seu trabalho (Verma & Verma, 2012). Para a compreensão da motivação, é necessária a sua contextualização, através do ciclo de comportamento motivado, ou seja, o ciclo associado à satisfação das necessidades e tarefas, contribuindo para que o indivíduo se sinta mais motivado.

2.2.1. Ciclo do comportamento motivado

O processo da motivação engloba a satisfação das necessidades dos colaboradores, que quando não são satisfeitas, prejudicam o funcionamento global da empresa, tanto a nível individual, como a nível grupal. Para a compreensão da motivação, é essencial a explanação do ciclo motivacional (Figura 1). Este ciclo inicia-se a partir de um impulso para a satisfação de determinada necessidade, que enquanto não for satisfeita, irá levar a que o indivíduo experiencie uma situação de tensão, que só é controlada, quando a necessidade for satisfeita e for retomado o equilíbrio. Como o próprio nome sugere, quando é terminada uma situação, surge sempre outra situação, e assim sucessivamente (Teixeira, 2005).

Figura 1 - Ciclo do comportamento motivado



Fonte: Ramos (2009)

No entanto, se as necessidades não forem satisfeitas e se o ciclo não for devidamente acompanhado, então, serão criadas diversas limitações que levam o indivíduo a sentir-se frustrado ou a procurar uma solução alternativa para a resolução do seu problema. Estas soluções devem ser encontradas nas organizações, para prevenir ou atenuar a frustração e a subsequente desmotivação nos colaboradores (Teixeira, 2005). Assim, pode-se aferir que a motivação exerce um papel essencial na realização das tarefas por parte dos colaboradores, sendo na maior parte das vezes, responsável pelo sucesso nas organizações (Lameiras, 2010).

Por vezes, o termo de motivação e de satisfação, pode tornar-se ambíguo, pois, a satisfação profissional pode ser entendida como um sentimento pessoal de realização, enquanto que a motivação, é um processo que poderá resultar em satisfação profissional (Ghazi, Shahzada e Khan, 2013). Hersey e Blanchard (1986) salientam que a satisfação traduz o sentimento produzido após o recebimento das recompensas conquistadas, enquanto que a motivação, é influenciada pelo potencial alcance de recompensas em função do seu desempenho. Assim, conclui-se que a motivação é a consequência das expectativas, enquanto que a satisfação, traduz o resultado das recompensas recebidas no passado (Carr, 2005). Para Brown e Shepherd (1997), a motivação beneficia a satisfação profissional dos colaboradores.

Na Figura 2 encontram-se expostos os principais fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos, segundo Fiorelli (2006):

Figura 2 - Fatores que influenciam o comportamento



Fonte: Adaptado de Fiorelli (2006)

Fiorelli (2006) menciona que para além do estímulo e da percepção, também existem outros fatores que podem originar mudança de comportamento, tais como:

- a) Ligados ao indivíduo: reconhecimento de habilidades próprias, traumas passados, ter certos objetos (e.g. arma);
- b) Ligados ao meio: notícias, disponibilidade de ferramentas para serem usadas, estar em um ambiente desconhecido;
- c) Ligados à sociedade: mudança de comportamento por influência do grupo, pertença a um grupo agressivo ou passivo.

Neste contexto, Frederick Herzberg apresenta a teoria dos dois fatores que influenciam o comportamento do indivíduo, diferenciando-os entre higiênicos e motivacionais:

- a) Fatores higiênicos ou insatisfacientes (externos): considerados alheios aos indivíduos e pertencentes as suas circunstâncias de trabalho. São ditos higiênicos, pois são apenas profiláticos, ou seja, garantem apenas a prevenção. Normalmente estão longe do alcance daqueles, sendo pertencentes à organização. Como exemplos tem-se: remuneração, políticas, diretrizes, normas ou regulamentos internos, relação empresa x trabalhador, condições e ambiente de trabalho, tipo de chefia;
- b) Fatores motivacionais ou satisfacientes (intrínsecos): considerados internos pois se relacionam com as atividades que o indivíduo executa na empresa, sendo, portanto, de influência do próprio. Pode ser exemplificado como: ascensão e reconhecimento profissional, autorrealização etc.

A literatura considera quatro tipos de teoria sobre a motivação: teorias das necessidades, teorias da equidade, teoria do reforço e a teoria das expectativas. Neste capítulo incluem-se as diversas teorias sobre as necessidades que permitem explicar qual a relação entre a motivação e a satisfação das necessidades dos indivíduos. Estas teorias procuram descobrir de que forma é motivado o comportamento e quais os tipos de eventos ou compensações, que levam a que os indivíduos atuem de uma determinada forma. Para além disso, ajudam a explicar de que forma a ocorrência de mau desempenho, baixo nível de esforço, mau comportamento, é causada pelas necessidades insatisfeitas ou não atendidas no trabalho. Dentro deste conjunto de teorias é relevante salientar a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954), as teorias de Herzberg (1966), a teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) e de Alderfer (1972).

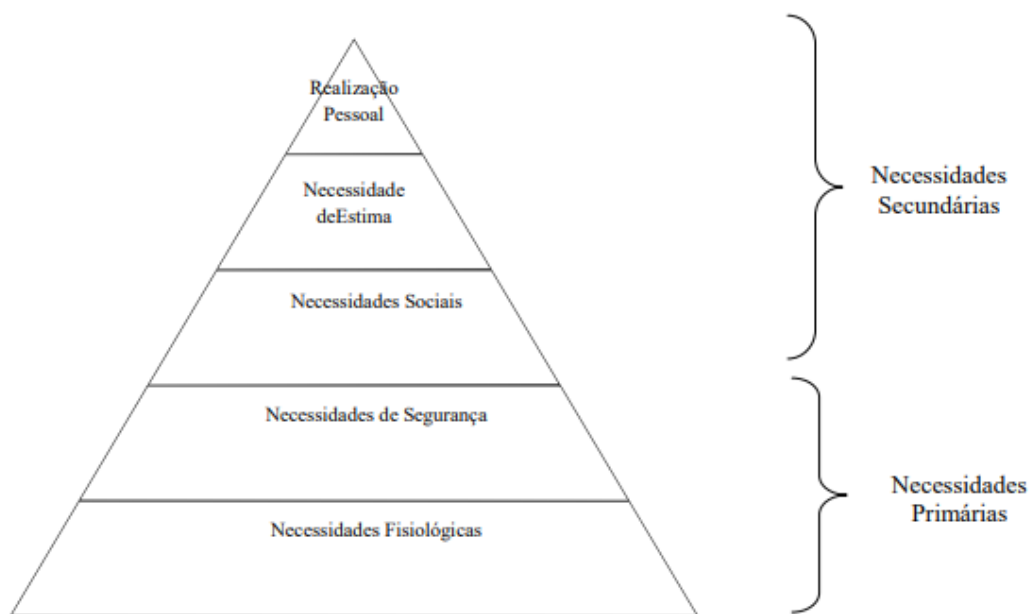
2.2.1.1 Teoria das necessidades de Maslow

Um dos impulsionadores desta teoria foi Maslow (1954), tendo desenvolvido o conceito da pirâmide das necessidades. A hierarquia das necessidades, idealizada por Maslow, mostra que nem todas as necessidades humanas resultam da mesma força e para que sejam satisfeitas devem cumprir um conjunto de pressupostos:

- As necessidades não satisfeitas são os catalisadores do comportamento humano, pelo que as necessidades mais básicas devem ser privilegiadas, em detrimento das necessidades mais elevadas, ou seja, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não poderão influenciar o comportamento humano – princípio da dominância.
- As necessidades agrupam-se consoante uma hierarquia – princípio da hierarquia.
- As necessidades de um nível de hierarquia surgem como motivadores, ou seja, quando as anteriores necessidades forem satisfeitas, então, os indivíduos poderão satisfazer as outras – princípio da emergência.

Este modelo mostra que os motivos ou necessidades combinam-se com os fatores biológicos, culturais e situacionais, que definem o comportamento e descrevem o indivíduo. Maslow (1954) agrupou as necessidades humanas em cinco níveis de prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal. Na Figura 3 observa-se a pirâmide das necessidades de Maslow, onde as necessidades dos indivíduos estão priorizadas, desde a base até ao topo da pirâmide.

Figura 3 - Pirâmide das necessidades – Maslow



Fonte: Teixeira (2005)

- **Necessidades Pessoais ou Fisiológicas:** Estas necessidades são inerentes ao próprio indivíduo, estando associadas à sua sobrevivência e à preservação da espécie (alimentação, repouso, abrigo e satisfação das necessidades íntimas). Se estas necessidades não forem satisfeitas, o indivíduo experienciará sentimentos (desconforto, irritabilidade, receio) que levam à ação e à diminuição dessas necessidades, de modo a alcançar o equilíbrio interno.

- **Necessidades de Segurança:** Estas necessidades englobam o desejo de segurança, estabilidade, proteção, ausência de medo, lei e ordem, sendo relevantes no comportamento do indivíduo.

- **Necessidades Sociais ou de Associação:** Estas necessidades referem-se às necessidades afetivas, nomeadamente, pertença e amor, amizade, participação e aceitação junto dos outros indivíduos. Quando estas necessidades não são satisfeitas, poderá existir desadaptação social e solidão.

- **Necessidades de Estima:** Estas necessidades englobam sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento junto dos outros, levando à procura de oportunidades que permitam ao indivíduo realizar-se, alcançar status e prestígio. Quando estas necessidades não são satisfeitas, poderá ocorrer frustração e subseqüentes sentimentos de inferioridade, prostração, submissão e abandono, o que por sua vez, causa desmotivação no indivíduo.

- **Necessidades de Autorrealização:** Estas necessidades referem-se ao crescimento pessoal e de realização de objetivos pessoais, encontrando-se no patamar mais elevado das necessidades humanas e surgindo em indivíduos com autoaceitação e aceitação dos outros.

Os níveis de necessidades mencionados anteriormente, podem ser divididos em dois grupos: dois primeiros níveis da base da pirâmide, que correspondem às necessidades de baixa ordem ou necessidades primárias, e os três seguintes níveis, que correspondem às necessidades de elevada ordem ou necessidades secundárias. Maslow (1954) refere que os níveis de necessidades que se encontram no alto da pirâmide não são prioritários para o indivíduo, enquanto as necessidades primárias não forem satisfeitas, ou seja, a motivação dos indivíduos é ativada pelo nível de necessidades que ainda não está satisfeito, e assim sucessivamente. Este avanço é definido desde a base até ao alto da pirâmide das necessidades.

O gestor deve considerar o grau de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, de modo a saber motivá-los. Segundo Maslow (1954), a maioria dos indivíduos foca-se na satisfação das suas necessidades sociais e de estima, admitindo que as necessidades primárias se encontram satisfeitas. Assim, Maslow (1954) defende que o gestor que se preocupa mais com as necessidades de autorrealização, não optando por um tipo de liderança autocrática, é mais eficaz, pois, este estilo de liderança atenua as necessidades do ego e de estima dos colaboradores.

Quadro 7 - Aplicação da teoria das necessidades de Maslow

<i>Nível de Necessidade</i>	<i>Factores Organizacionais</i>
Fisiológicas	- Vencimento - Condições trabalho agradáveis - Refeitório
Segurança	- Condições de trabalho seguras - Benefícios da empresa - Segurança do emprego
Social	- Coesão do grupo de trabalho - Supervisão amigável - Associação profissional
Estima	- Reconhecimento social - Titular de uma função - Alto estatuto da função - Feedback do trabalho
Auto-realização	- Função estimulante - Oportunidade para a criatividade - Realização através do trabalho - Progresso na organização

Fonte: Teixeira (2005)

Não obstante, a relevância da teoria das necessidades preconizada por Maslow, subsistem algumas críticas, como é o caso dos autores Lashey e Lee-Ross (2003), que mencionam que esta teoria se baseia numa lógica empírica, apesar da escassez de testes empíricos aplicados a esta teoria, sugerindo que o seu poder de previsão seja incerto. Contudo, esta teoria continua a ser privilegiada na temática da motivação, uma vez que é de fácil aplicação e pode ser compreendida por todos os indivíduos.

2.2.1.2 Teoria das necessidades de Herzberg

A Teoria das Necessidades preconizada por Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão, apresenta dois fatores relevantes para o comportamento dos indivíduos no local de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se ao salário, status, segurança, condições de trabalho, políticas e práticas de gestão empresarial e relações interpessoais. Por sua vez, os fatores motivacionais englobam a realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento, aumento da responsabilidade e o próprio trabalho. Nesta perspectiva, os fatores higiênicos de Herzberg podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os fatores motivacionais podem ser comparados às necessidades de autoestima e de autorrealização de Maslow. Apesar das congruências nos fatores, para Herzberg os fatores higiênicos contribuem para diminuir ou evitar a insatisfação, porém não motivam os indivíduos, enquanto que os fatores motivacionais causam elevados níveis de satisfação e a subsequente motivação dos indivíduos. Já, os fatores motivacionais de Herzberg estão associados ao conteúdo do trabalho, enquanto que os fatores higiênicos, estão associados à envolvente do trabalho. Isto significa que, um bom ambiente/envolvente de trabalho pode diminuir ou evitar a insatisfação, mas para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados a nível laboral, é necessário que a empresa ofereça bons conteúdos de trabalho.

Quanto às críticas desta teoria, destacam-se a subjetividade da investigação, limitação da aplicabilidade e o facto de o estudo incidir, sobretudo no nível satisfação, em detrimento do desempenho, devido aos conceitos de satisfação e de desempenho não serem equivalentes.

2.2.1.3. Teoria das necessidades de Alderfer

A Teoria das Necessidades de Clayton Alderfer (1972) preconiza que a motivação dos colaboradores pode ser justificada consoante a satisfação das suas necessidades, que estão hierarquicamente associadas, na forma de uma pirâmide. Não obstante, Alderfer corroborar a teoria defendida por Maslow, para Alderfer existem três níveis de necessidades, encontrando-se na base as necessidades de existências (fisiológicas e segurança), seguidas das necessidades de relacionamento (sociais) e das necessidades de crescimento (autorrealização), que se encontram no topo da pirâmide (Quadro 9).

Quadro 8 - Aplicação da teoria das necessidades de Alderfer

<i>Maslow</i>	<i>Alderfer</i>
Necessidades Fisiológicas Necessidades de Segurança	Necessidades de Existência
Necessidades Sociais Necessidades de Estima	Necessidades de Relacionamento
Necessidades de Auto-realização	Necessidades de Crescimento

Fonte: Teixeira (2005)

- ✓ **Necessidades de Existência:** Necessidades associadas aos fatores fisiológicos e materiais essenciais à vida do Homem (alimentação, condições de trabalho e de salário).
- ✓ **Necessidades de Relacionamento:** Necessidades de cariz social (relações interpessoais com outras pessoas).
- ✓ **Necessidades de Crescimento:** Necessidades de desenvolvimento das capacidades do Homem (criatividade, prestabilidade, entre outras).

Os três níveis de hierarquização das necessidades, *Existence*, *Relatedness* e *Growth*, originaram a teoria ERG. Esta teoria mostra que uma necessidade ocorre depois de estarem satisfeitas as necessidades mais básicas, sendo que em alguns casos, os colaboradores podem satisfazer necessidades mais elevadas, sem terem satisfeito as necessidades mais básicas. Para Alderfer, as necessidades dos indivíduos podem ser estimuladas todas simultaneamente, podendo causar frustração quando as necessidades mais elevadas não são bem-sucedidas, o que por sua vez, leva ao aparecimento de necessidades mais básicas, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas. No Quadro 9, é apresentada a comparação das três teorias das necessidades descritas anteriormente, onde se afere que as teorias de Maslow e Alderfer dividem-se em necessidades, enquanto que a teoria de Herzberg divide-se em fatores que originam essas necessidades.

Quadro 9 - Comparação entre as teorias das necessidades

<i>Necessidades</i>	<i>Maslow</i>	<i>Herzberg</i>	<i>Alderfer</i>
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidades de existência
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento

Fonte: Teixeira (2005)

2.2.1.4. A teoria X e Y

As teorias X e Y surgem por parte de Douglas McGregor, que solicitam características mentais opostas para o ser humano. As hipóteses, explícitas e implícitas da Teoria Y em relação ao ser humano e, em específico ao trabalhador são as seguintes:

- O esforço físico e mental é inato, tal como o jogo e o repouso;
- Os colaboradores conseguem orientar-se e controlar-se, devendo para isso definir objetivos que consigam cumprir;
- A melhor recompensa para um colaborador passa por obter a sua autorrealização, através do alcance de objetivos;
- O colaborador assume responsabilidades, sabendo que as têm de procurar;
- Existem mais colaboradores propensos a resolver situações problemáticas empresariais, através da sua criatividade, do que colaboradores propensos a criar essas situações;
- As potencialidades dos colaboradores não são todas maximizadas.

No que diz respeito às hipóteses da Teoria X em relação ao ser humano, nomeadamente ao trabalhador, são opostas: tem aversão ao trabalho; é incapaz de autogestão e de autocontrolo; deseja exclusivamente a satisfação das necessidades primárias, sendo isto que o motiva; é uma fonte de problemas organizacionais; é incapaz de desenvolvimento;

Assim, se os gestores organizacionais julgarem que a Teoria X é a válida, terão de adotar uma gestão baseada em incentivos monetários e num controlo rigoroso. Se a Teoria Y for válida, conforme apresentado no Quadro 10, então, a preocupação deverá incidir na melhoria de tarefas e na adoção de uma gestão mais participativa (Silva & Reis, 2014).

Quadro 10 - Teoria X e Y de Douglas McGregor

Pressupostos da Teoria X	Pressupostos da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma actividade tão natural como brincar e descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, sentindo-se assim mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Adaptado de McGregor (1960)

2.2.1.5. Teoria dos dois fatores

Como mencionado anteriormente, esta teoria é preconizada por Herzberg, que divide os fatores de motivação em dois: higiénicos e motivacionais. Os fatores higiénicos, extrínsecos ou de ambiência, referem-se aos fatores localizados no contexto dos indivíduos, englobando as condições de realização do seu trabalho, nomeadamente, condições laborais, políticas da organização, relações com os superiores e as suas competências, remunerações e relações com colegas. Se estes fatores forem alcançados, irão diminuir a insatisfação dos colaboradores, apesar de não causarem a satisfação dos mesmos, uniformemente. Por sua vez, se estes fatores não forem alcançados, irão aumentar a insatisfação dos colaboradores. Os fatores motivacionais, intrínsecos ou valorizantes, referem-se aos fatores associados ao conteúdo da função que o colaborador terá de executar. Se estes fatores existirem, irão causar a satisfação, enquanto que a sua ausência, não irá causar a insatisfação dos colaboradores.

Assim, comparando a teoria de Herzberg com a teoria de Maslow, verifica-se que os fatores higiénicos englobam as necessidades primárias e as necessidades sociais, enquanto que os fatores motivacionais, englobam as restantes necessidades (Silva & Reis, 2014).

É de destacar, o facto da teoria dos dois fatores contribuir com as maiores indicações para a compreensão da motivação do trabalho, indicando que existe uma maior possibilidade de o colaborador ter uma autonomia superior para a realização e planeamento do seu trabalho, para uma abordagem diferenciada acerca do papel da remuneração e motivação para o trabalho, privilegiando uma valorização dos processos de enriquecimento de cargos (Ferreira, Vilas Boas, Esteves, Fuerth & da Silva, 2006).

2.2.1.6. Teorias de processo

As teorias de conteúdo baseiam-se nas necessidades e incentivos que originam os comportamentos, enquanto que as teorias de processo, incidem sobre os procedimentos mentais que motivam os indivíduos a escolher uma ação, em detrimento de outras.

2.2.2.6.1. Teoria da equidade de Stacey Adams

Baseada no processo de comparação social no trabalho, esta teoria evidencia a percepção de cada colaborador acerca da justiça relativa num determinado contexto laboral, ou seja, esta teoria associa o desempenho e os respetivos benefícios dos colaboradores, com o desempenho e benefício de outros colaboradores, em condições semelhantes (Silva & Reis, 2014).

Nesta comparação, a busca por um tratamento justo está sempre implícita, ou seja, existe uma busca pela equidade (Bergamini, 1997). Desse modo, torna-se crucial definir o conceito de equidade, uma vez que se considera sinónimo de igualdade, constituindo um erro. Assim, é possível considerar igualdade se dois colaboradores receberem a mesma recompensa, apesar de só existir igualdade, se os colaboradores conseguirem recompensas, consoante a sua capacidade. É importante perceber quais os padrões utilizados pelo colaborador para a sua comparação de dados, para a sua percepção de equidade, podendo ser: o próprio, colegas dentro da própria organização ou indivíduos que exerçam iguais ou funções similares em outra organização.

Neste contexto, importa referir a existência de equidade: a) interna, se estiver relacionada com comparações entre colaboradores que executem funções semelhantes, no seio da mesma organização; b) externa, se existir comparações do colaborador com outros colaboradores que executem funções semelhantes, mas que não pertencem à mesma organização.

Existe a possibilidade de se gerarem situações de igualdade ou desigualdade, uma vez que a igualdade constitui uma percepção das comparações entre ganhos e investimentos realizados, ou seja, quando ocorrem percepções da relação entre *inputs* e *outputs* do colaborador, semelhantes à relação entre *inputs* e *outputs* do outro colaborador com o qual é efetuada a comparação. Por sua vez, uma situação de desigualdade ocorre quando a relação entre os *inputs* e *outputs* do colaborador difere da relação entre *inputs* e *outputs* do indivíduo alvo de comparação.

A percepção de um colaborador numa organização sobre a existência de uma desigualdade pode suceder através de diferentes meios, tais como: promoções e transferências, sendo tendencialmente, na vertente económica e salarial, que resultam maiores divergências.

2.2.2.6.2. Teoria da definição de objetivos de Edwin Locke

A teoria da definição de objetivos preconizada por Edwin Locke baseia-se no princípio da regulação do comportamento através de valores e objetivos, constituindo a fixação dos mesmos a maior fonte de motivação. Considera-se o objetivo, o que o colaborador tenta atingir conscientemente. O valor, por sua vez, considera-se a crença pessoal interiorizada, de crucial importância para o colaborador, como a dignidade ou honestidade do trabalho.

Para Locke, o alcance de um objetivo é um dos aspectos mais relevantes na motivação laboral (Locke, citado por Ferreira et al., 2006). Se existir um comprometimento e empenho dos colaboradores na definição dos objetivos da empresa, a probabilidade de aceitar esses objetivos será maior, influenciando de modo positivo a motivação e o desempenho do colaborador. Caso contrário, o colaborador irá desenvolver um sentimento de frustração e, conseqüentemente uma redução no seu nível de desempenho.

O nível de desempenho e o seu aumento é intimamente proporcional à dificuldade do objetivo aceite, ou seja, quanto maior for a dificuldade de um objetivo (aceite) melhor será o desempenho. Quando são delimitados objetivos, estes levam a um maior desempenho, em detrimento dos objetivos gerais, pelo que os objetivos devem estar associados ao *feedback* e às recompensas. Desse modo, é importante a transmissão de *feedback* (positivo ou negativo) sobre as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, com vista à realização dos objetivos propostos, e conseqüentemente, à existência de recompensas pela sua concretização.

É fundamental a fixação dos objetivos, quer para o grupo, quer para os colaboradores, bem como a sua combinação e compatibilidade. A produtividade do grupo ou colaborador aumenta se existir um objetivo específico.

Com base na definição de objetivos e nos resultados atingidos no prazo previsto, a organização dispõe de mecanismos de avaliação de desempenho, utilizando este método como prática de desenvolvimento organizacional (Silva & Reis, 2014).

2.2.2.6.3. Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas preconizada por Victor Vroom refere que os objetivos e as opções de cada colaborador, assim como, as suas expectativas sobre o alcance dos objetivos, devem ser apresentados em função da motivação.

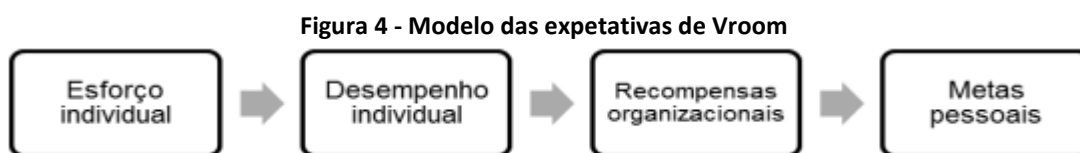
Esta teoria parte do pressuposto de que o comportamento e o desempenho do colaborador são resultados da sua própria escolha consciente, sendo o comportamento adotado, considerado uma mais-valia pelo indivíduo.

Desta teoria surgem três forças, segundo Robbins (2005) (Figura 4):

1). Expectativa - Um determinado esforço resulta no desempenho pretendido, pressupondo a existência de meios para o efeito (formação, equipamentos de trabalho, tempo, entre outros).

2). Instrumentalidade - Se cada colaborador aferir que não existe relação entre o seu desempenho (resultado intermédio) e uma recompensa (resultado), a instrumentalidade será igual a zero.

3). Valência – É o valor atribuído por um colaborador às recompensas obtidas, devido ao seu desempenho, sendo essencial que as recompensas tenham um valor considerado real para o colaborador e englobem as suas expectativas. Uma determinada recompensa (dinheiro) pode ser insuficiente para um colaborador, mas ser considerada muito importante para outro (Silva & Reis, 2014).



Fonte: Robbins (2005)

Na Figura 4, podemos observar que a teoria da expectativa interrelaciona o esforço desenvolvido e o desempenho sobre uma determinada tarefa, o desempenho e a subsequente recompensa, e por último, a recompensa e a obtenção das metas individuais.

Em suma, o modelo das expectativas defende que a empresa deve compreender quais as ambições dos colaboradores para que a recompensa (dinheiro, diferentes tarefas, horário de trabalho reduzido) corresponda às suas expectativas, pelo que a empresa deve criar condições para que o colaborador possa atingir um determinado desempenho, através do qual são obtidas as recompensas (Silva & Reis, 2014).

2.2.2.6.4. Teoria do reforço de Skinner

A teoria do reforço de Skinner preconiza que se um determinado comportamento realizado pelos colaboradores leva à obtenção de recompensas, então, este comportamento tenderá a ser repetido frequentemente. Em contrapartida, se um determinado comportamento levar a punições e castigos, então, este comportamento tenderá a ser eliminado ou evitado.

Quando os colaboradores têm a percepção de que o seu comportamento é considerado como satisfatório, os efeitos para o seu comportamento são positivos. Deste modo, a nível organizacional, pode-se aferir que o *feedback* é um fator de motivação.

A punição dos comportamentos não desejados deve ser evitada, pois, a mesma poderá causar sentimentos de opressão ou de revolta, pelo que devem ser encorajados os comportamentos desejáveis e, não incentivados, os comportamentos indesejáveis.

Segundo Skinner, uma técnica para a mudança do comportamento organizacional prende-se com o facto dos colaboradores agirem consoante a sua perceção do que consideram mais gratificante ou recompensador, podendo a gestão das recompensas exercer influência sobre o seu comportamento (Silva & Reis, 2014). Os mesmos autores referem que existem quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional: reforço negativo, positivo, extinção e punição.

Contudo, segundo esta teoria quando um gestor pretende alterar o comportamento de um colaborador tem de, naturalmente, alterar as consequências específicas de tal comportamento, ou seja, deve alterar o comportamento organizacional utilizando os princípios de reforço (positivo e negativo), para encorajar o comportamento desejável, assim como, a punição, para desencorajar o comportamento indesejável (Silva & Reis, 2014).

2.3. A motivação a nível organizacional

O desempenho dos colaboradores é decisivo para o sucesso da organização, pelo que os líderes devem motivar os seus colaboradores, de modo a que estes se comprometam com a visão da empresa e reúnam esforços para conseguir as metas e objetivos predefinidos. Uma forma de motivação é o elogio (verbal ou por escrito), que deve ser reforçado quando as tarefas são desempenhadas com sucesso, para que todos os colaboradores saibam que os bons desempenhos são recompensados.

Contudo, a motivação carece de diversos fatores, uma vez que a mesma é subjetiva, podendo cada indivíduo atribuir-lhe o seu significado (Carvalho et al., 2016). De modo geral, a motivação refere-se ao processo que leva os indivíduos a assumirem determinados comportamentos, procurando alcançar as metas e objetivos definidos inicialmente. Normalmente, o fato de auferir um salário pode ser o suficiente para que os indivíduos trabalhem e cumpram com as suas tarefas, contudo pode não ser suficiente para que se empenhem e maximizem o seu desempenho. Quando os indivíduos estão motivados, tornam-se mais produtivos, gerando trabalho de elevada qualidade e eficiência.

Como mencionado anteriormente, a motivação pode ser intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca ou interna, ocorre quando o indivíduo realiza as suas tarefas da melhor forma possível, maximizando as suas capacidades e competências, para um bom desempenho das tarefas. Este tipo de motivação engloba a personalidade, sentimentos e necessidades de cada indivíduo. Por sua vez, a motivação extrínseca ocorre quando o indivíduo realiza as suas tarefas para alcançar resultados (recompensas monetárias, reconhecimentos, promoções). É sobre este tipo de motivação, que a

empresa pode agir, de modo a que os seus colaboradores desempenhem as suas tarefas adequadamente, para a concretização dos objetivos e metas individuais e organizacionais.

Por esse motivo, pode-se aferir que a motivação se reflete nas diversas funções impulsionadas pela gestão, desde o planeamento, organização, controlo, até à liderança (Carvalho et al., 2016). Embora o ambiente possa gerar elementos externos, que sejam catalisadores para a ampliação de aspetos motivacionais, é o vetor interno que, efetivamente, irá dar sustentação às motivações pessoais do indivíduo e proporcionar sentimentos de satisfação. O processo motivacional interno, procura a manutenção do equilíbrio na procura da manutenção e recuperação do nível de equilíbrio que aumenta o prazer e diminui a insatisfação. Neste modelo, parte das motivações são inconscientes e estão relacionadas com os instintos e desejos do indivíduo. A energia utilizada para acionar este mecanismo nasce da capacidade do indivíduo se auto motivar, permitindo ao ser humano lidar de forma realista com o seu inconsciente e agir como mediador entre os impulsos básicos e as exigências da realidade externa. Assim, o indivíduo toma consciência sobre um conjunto de normas que explicam e delimitam os seus comportamentos, realimentando-se com informações relevantes que o fazem aprender e criar condições para que mantenha ou mude comportamentos futuros. Este processo é individual e fortemente dependente da maneira como a pessoa percebe e interpreta os seus pensamentos e os acontecimentos à sua volta (Carvalho et al., 2016).

Um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas:

1) Diagnóstico da situação atual – identifica aspetos ambientais motivacionais que interfiram na equipa.

2) Processo de desenvolvimento – destina-se a criar os mecanismos concretos para o desenvolvimento dos indivíduos e o conseqüente aumento do nível motivacional;

3) Tangibilidade – Consiste na capacidade de mensurar fenómenos ligados à motivação medindo, identificando e quantificando os impactos da motivação no ambiente organizacional. Dedicar-se a monitorar o efeito das mudanças ocorridas decorrentes das campanhas motivacionais aplicadas de processos de desenvolvimento.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

“A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Prodanov e Freitas (2013, p. 14).

A elaboração da presente dissertação engloba duas partes, uma parte teórica e outra parte prática. A parte teórica baseia-se numa análise qualitativa, realizada através da análise e revisão de livros, artigos científicos e dissertações de mestrado. A parte prática - análise quantitativa – baseia-se na pesquisa de campo, realizada através da aplicação de um inquérito por questionário. O questionário foi adaptado da tese de mestrado “A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia”, de Sandra Sofia Oliveira Nunes em 2017.

3.1. Problemática e estudo e questões de partida

Após a elaboração da revisão de literatura, o problema identificado pretende compreender se os comportamentos e estilos de liderança influenciam os níveis de motivação dos colaboradores de um *call center*. Assim, a questão de partida que norteia esta investigação é: “De que forma os comportamentos e estilos de liderança podem influenciar a motivação no trabalho num *call center*?”

3.2. Objetivos do estudo

O objetivo de estudo transmite a intenção do investigador para a elaboração de um trabalho, onde recorre a variáveis, população e temáticas, que incidem sobre a intensidade do âmbito da investigação (Fortin, 2009).

Nesta perspetiva, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos e estilos de liderança existentes percebidos pelos colaboradores da organização estudada;
- Analisar os principais fatores e determinantes da motivação dos colaboradores do *call center*;

- Compreender os efeitos da liderança nos fatores e níveis de motivação dos colaboradores de equipas de um *call center*.

3.3. Métodos de investigação

A investigação incide sobre os colaboradores de um *call center* localizado no interior de Portugal e procura fazer com que os colaboradores identifiquem e avaliem os comportamentos dos líderes.

Para o efeito, foi aplicado um estudo de caso, que segundo Yin (2015), contribui para a compreensão dos fenómenos a nível individual, organizacional, social ou político, pois, aborda as características relevantes das situações diárias dos indivíduos, onde se destacam os ciclos de vida individuais, processos organizacionais, mudanças, entre outros.

O estudo de caso apresenta algumas vantagens e limitações, tal como qualquer método de investigação. Desse modo, as vantagens inerentes ao estudo de caso referem-se ao facto de ser uma abordagem natural, pois, os participantes são observados no seu meio envolvente, com a complexidade subjacente. Isto leva a que os investigadores ponderem sobre a metodologia adotada e combinem pesquisas quantitativa e qualitativa, ou as utilizem isoladamente (Bray, 2013).

Em contrapartida, as principais limitações referem-se ao rigor metodológico; subjetividade do investigador; validade do constructo (confiabilidade e replicabilidade); não generalização dos resultados e das conclusões obtidas; enviesamento de dados, que pode influenciar as conclusões obtidas (Bray, 2013).

Neste trabalho, o estudo de caso baseia-se nos fatores organizacionais, que influenciam a motivação dos colaboradores de uma organização, encarada como um todo. Desta forma, é possível ao investigador concentrar-se numa situação ou caso específico, procurando as relações entre a revisão de literatura desenvolvida e a realidade encontrada. Considera-se que este tipo de investigação permite observar a relação entre os comportamentos adotados pelos líderes e o grau de motivação dos colaboradores.

3.4. Instrumento de recolha e tratamento de dados

Quanto ao instrumento de recolha de dados, este deve ser adequadamente selecionado, de modo a realizar a correspondência entre a teoria e os factos, assim como, assegurar que a problemática seja analisada para que seja contínua durante todo o trabalho (Barañano, 2008; Vilelas, 2009).

Neste caso, o instrumento de recolha de dados refere-se ao inquérito por questionário. Segundo Fortin (2009), este instrumento de recolha deve assumir alguns requisitos de qualidade, onde se destacam: *layout*, relevância do estudo, utilidade do estudo, extensibilidade, população-alvo, estilo da linguagem e tipo de perguntas (abertas, fechadas ou de múltipla escolha).

Na construção do inquérito por questionário, foi efetuado um estudo preliminar (pré-teste) a cinco colegas de Mestrado, cujo objetivo principal consistiu em “avaliar a eficácia e a pertinência do questionário” (Fortin, 1999, p. 253), de modo a observar a importância e percepção das perguntas realizadas.

O inquérito por questionário utilizado para a recolha de dados é constituído por questões fechadas, devido à fiabilidade da sua codificação e da análise dos resultados, tendo sido desenvolvido, particularmente, para a aplicação no *call center*.

O questionário é formado por seis partes. A primeira parte engloba 9 afirmações que refletem situações hipotéticas, onde o objetivo é colocar o inquirido em determinada situação, de modo a identificar o seu sentimento perante as mesmas. Para o efeito, foram utilizadas escalas ordinais tipo Likert de cinco pontos (1: Discordo totalmente, 2: Discordo, 3: Não concorda nem discorda, 4: Concordo, 5: Concordo Totalmente), com a intenção de mensurar a percepção dos colaboradores face aos comportamentos da liderança existente na organização em estudo.

Na segunda parte, foi definido sinteticamente cada estilo de liderança (Autocrático, Liberal, Democrático), de modo a que o inquirido assinale o estilo mais comum praticado na sua organização.

Na terceira parte, foram definidas duas perguntas, com a intenção de medir o nível de motivação. Também é constituída por uma pergunta aberta “Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e nos deixa satisfeitos. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação”.

Por último, é apresentada a caracterização sociodemográfica do inquirido, nomeadamente, género, idade, tempo de serviço, habilitações académicas, cargo que ocupa e vínculo laboral.

3.5. Processo de recolha e análise de dados

Após a definição do instrumento de recolha de dados é importante delimitar a investigação no contexto geográfico, social e temporal (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No contexto geográfico, a presente investigação refere-se a um *call center* localizado no interior de Portugal. O contexto social refere-se aos colaboradores desse *call center*, enquanto que o contexto temporal, refere-se à aplicação do inquérito por questionário a alguns colaboradores da empresa, via correio eletrónico e rede social Facebook.

Na aplicação dos questionários, foram verificados os mesmos, de modo a elaborar a sua validação e numeração. No total, aferiu-se que todos os questionários estavam totalmente preenchidos, pelo que nenhum foi excluído. Posteriormente, os dados recolhidos foram tratados através dos *softwares* Excel e SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 21.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos e analisados os resultados obtidos através da distribuição do questionário, de acordo com a metodologia de investigação definida. É importante organizar os dados da forma mais adequada, para otimizar a interpretação e análise crítica dos mesmos, com vista à explicação do fenómeno em causa.

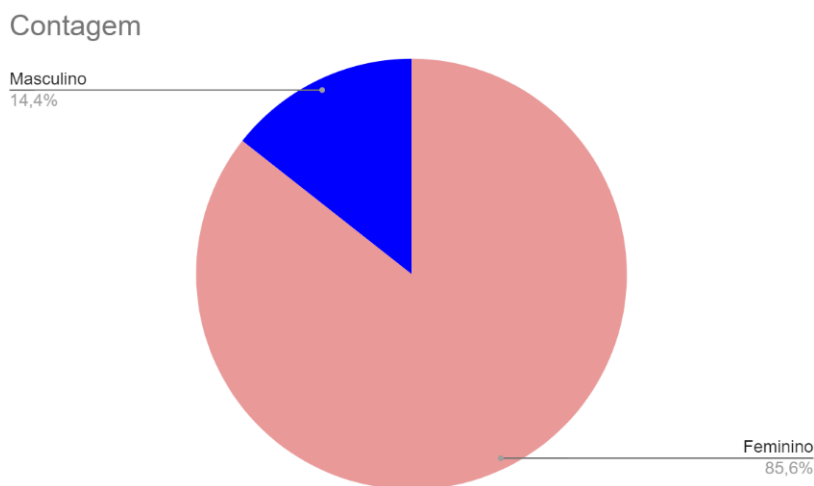
A análise dos resultados baseou-se nas respostas aos questionários respondidos por colaboradores de um *call center* localizado no interior de Portugal. Este centro conta com cerca de 300 colaboradores em Portugal e 200 em Espanha com sede central em Madrid. A estrutura do mesmo conta com gerente do centro, supervisores, coordenadores, assistentes e operadores. A recolha de dados aconteceu durante os meses de junho a agosto de 2020, através do envio do questionário via correio eletrónico e rede social Facebook. As respostas foram obtidas de forma voluntária. Todos os dados foram recolhidos da mesma forma, método e critério, atendendo ao rigor, fiabilidade e quantificação dos dados.

4.1. Caracterização da amostra

De modo a obter uma visão global sobre os participantes, nesta parte é apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra.

Como é visível no Gráfico 1, numa amostra de 146 respondentes, a maioria dos colaboradores do *call center* pertence ao sexo feminino (n = 125; 85,6%) e 21 (14,4%) pertence ao sexo masculino.

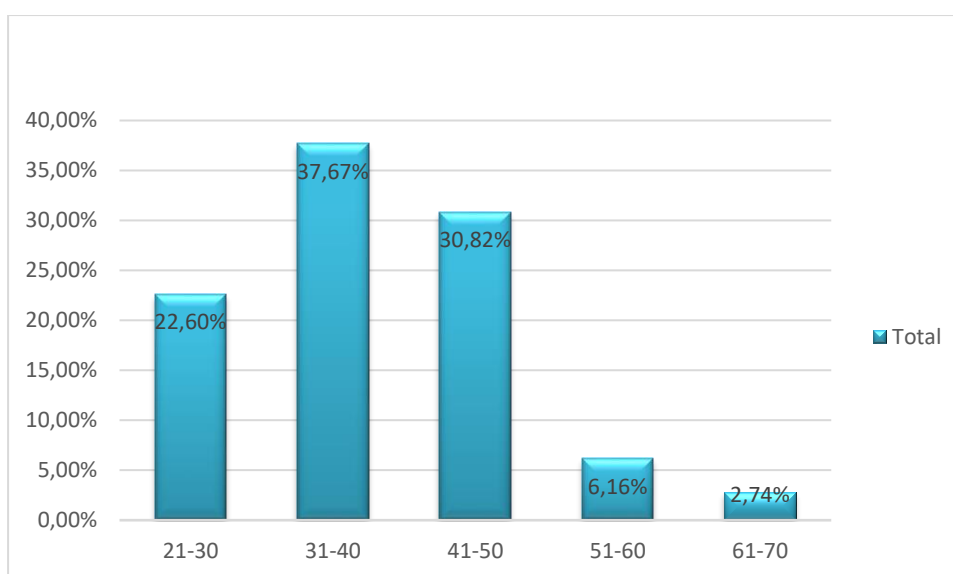
Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra por género



Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao escalão etário da amostra estudada (Gráfico 2), afere-se que 33 (22,6%) colaboradores têm idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos, seguido dos colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (n = 55; 37,67%), encontrando-se em minoria os colaboradores com idades compreendidas entre os 61 e os 70 anos (n = 4; 2,74%).

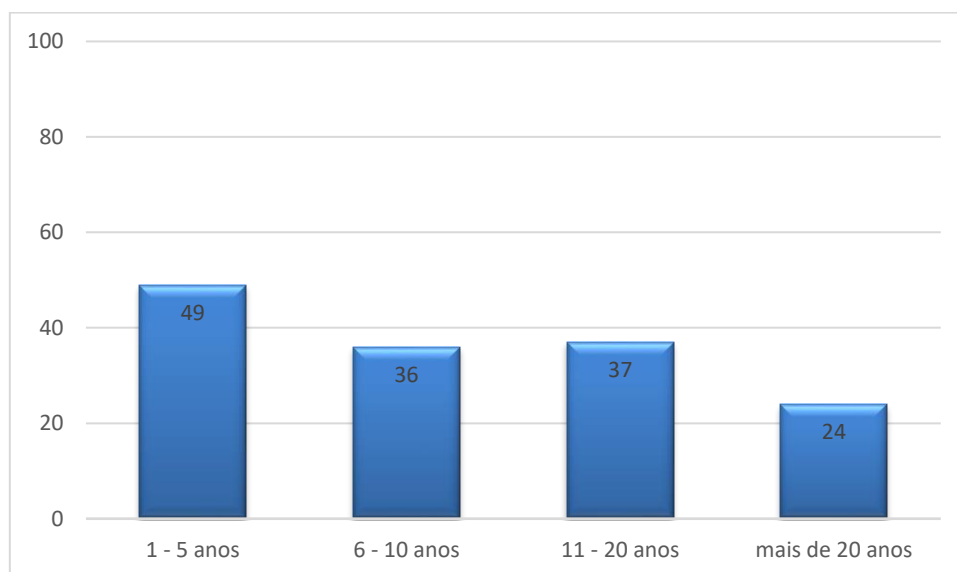
Gráfico 2 - Distribuição dos valores percentuais da variável "idade"



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de serviço, observa-se que 49 colaboradores estão no mercado de trabalho entre 1 a 5 anos, 36 colaboradores têm um contrato de trabalho entre os 6 e os 10 anos, existindo uma minoria que apresenta mais de 20 anos de serviço.

Gráfico 3 - Distribuição dos valores da variável “tempo de serviço”



Fonte: Elaboração própria

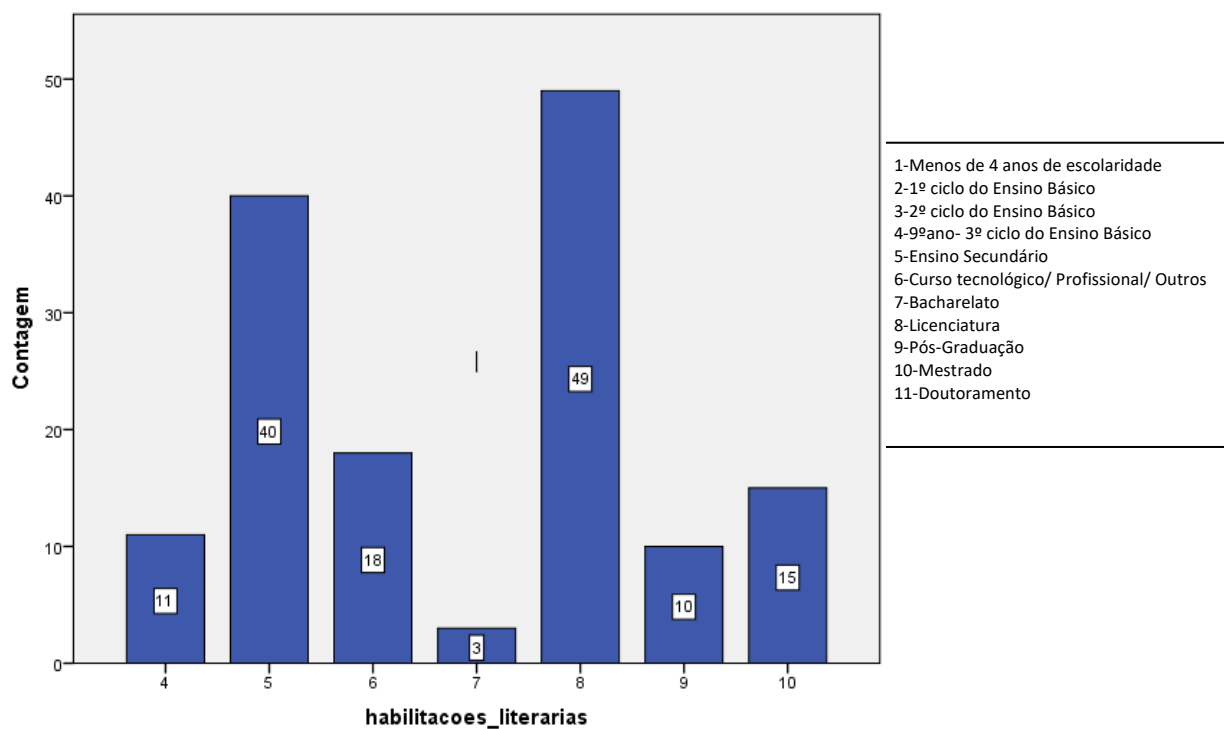
Relativamente às habilitações literárias, 49 colaboradores (33,6%) possuem um curso de licenciatura, seguido de 40 colaboradores que completaram o ensino secundário (27,4%), que atualmente é um dos requisitos mínimos exigidos para ser recrutado por qualquer empresa. Isto também mostra que a empresa conta com colaboradores qualificados, pois, a maioria possui um curso de licenciatura, o que lhes permite prestar um serviço de qualidade. Contudo, também mostra que, talvez tenham concorrido e ingressado no *call center*, devido à falta de disponibilização de oportunidades e de ofertas de emprego, na sua área de estudo.

Tabela 1 - Análise por frequência da variável “habilitações literárias”

Habilitações Literárias		
	N (143)	%
9º ano – 3º ciclo do ensino básico	11	7,5
Ensino secundário	40	27,4
Curso Tecnológico/Profissional/Outros	18	12,3
Bacharelato	3	2,1
Licenciatura	49	33,6
Pós-Graduação	10	6,8
Mestrado	15	10,3

Fonte: Elaboração própria

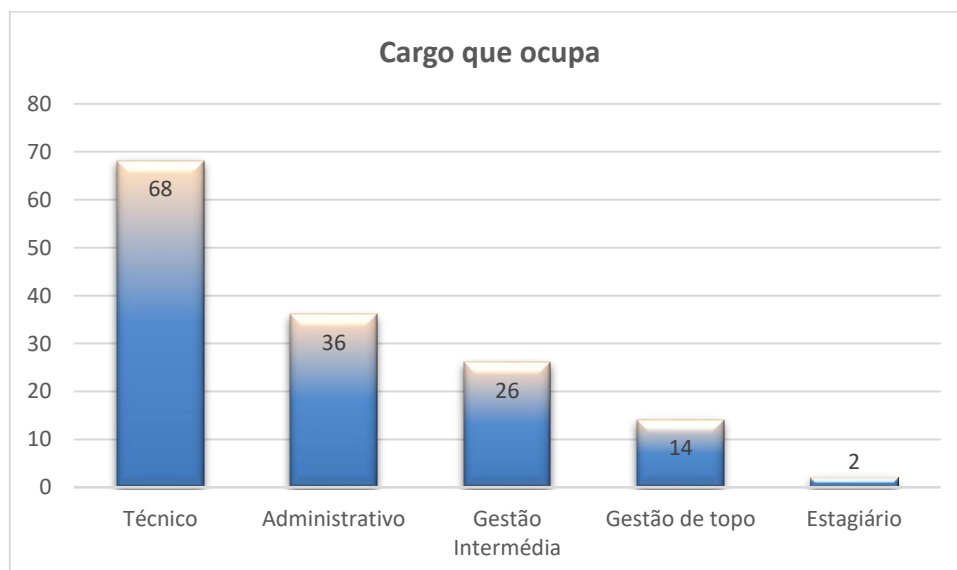
Gráfico 4 - Distribuição dos valores percentuais da variável “habilitações literárias”



Fonte: Elaboração própria

Na variável “cargo que ocupa”, 68 colaboradores exercem a função de técnico, 36 são administrativos, 26 ocupam cargos de gestão intermédia, 14 são gestores de topo, existindo apenas 2 colaboradores que são estagiários.

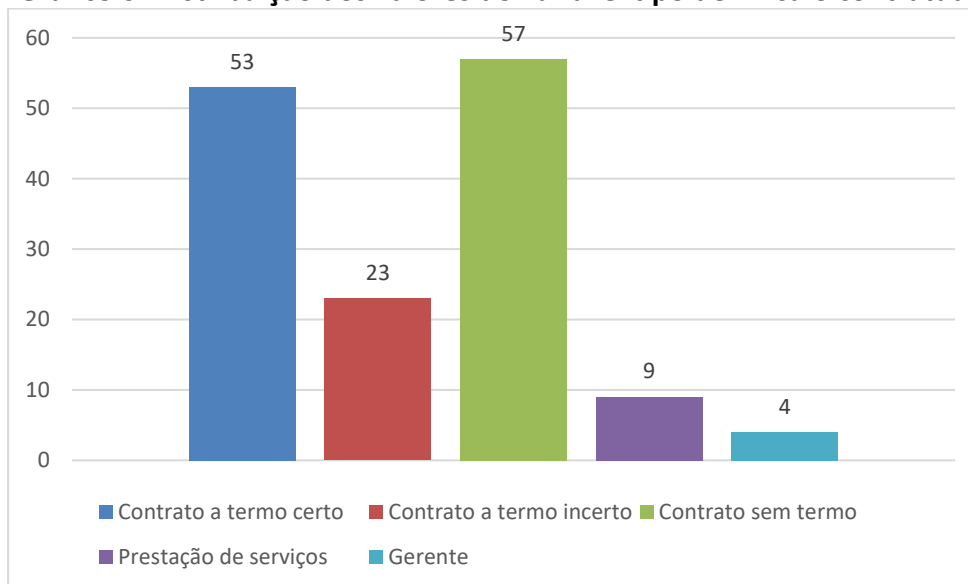
Gráfico 5 - Distribuição dos valores percentuais do variável cargo que ocupa



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao tipo de vínculo contratual, 57 colaboradores têm contrato sem termo, 53 a termo certo, e 23 possuem contrato a termo incerto (Gráfico 6).

Gráfico 6- Distribuição dos valores do variável tipo de vínculo contratual



Fonte: Elaboração própria

Recapitulando, a amostra do presente estudo é caracterizada por ser, maioritariamente, do sexo feminino, jovem, qualificada, com um tempo de serviço entre 1-5 anos, são técnicos e possuem contrato sem termo (Tabela 2).

Tabela 2 - Tabela resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes

Variáveis sociodemográficas	Principais resultados
Género	Feminino: 85,6% Masculino: 14,4%
Idade	Média: 38,41 anos
Tempo de serviço	Média: 12,05 anos
Habilitações literárias	Licenciatura: 33,6% Ensino secundário: 27,4%
Cargo que ocupa	Técnico: 68 colaboradores
Tipo de vínculo	Contrato sem termo: 57 colaboradores

Fonte: Elaboração própria

4.2. Análise de Frequências: Liderança organizacional

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos referentes à liderança organizacional. Na Tabela 3 verifica-se que as variáveis relacionadas com a liderança organizacional que apresentam maior valor médio são a 1.^a “De modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização, um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores” (M = 4,87) e a 8.^a “Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança” (M = 4,86), o que mostra que os colaboradores concordam com o facto de que uma empresa deve ter um bom líder, que saiba cativar e assumir um compromisso com os seus colaboradores, estimulando-os e motivando-os para que estes possam exercer as suas funções adequadamente. Por sua vez, a variável com menor valor médio é a 2.^a “O meu líder supervisiona o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia” (M = 2,44), sugerindo que os colaboradores não concordam com esta afirmação, pois, não sentem que o seu líder controle a sua forma de trabalhar, pelo menos, exaustivamente.

Tabela 3 - Resultados da Liderança Organizacional percebida pelos colaboradores

Liderança Organizacional (1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente)		
Variável	Média	Desvio-padrão
1. De modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização, um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores.	4,87	0,36
2. O meu líder supervisiona o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.	2,44	1,25
3. O meu líder costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.	3,92	1,13
4. A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização?	4,03	0,96
5. O meu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores	3,69	1,17
6. O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema.	4,02	1,12
7. O meu líder atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.	3,95	1,03
8. Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança.	4,86	0,40
9. Sinto-me reconhecido/a pelo meu líder?	3,59	1,29

Fonte: Elaboração própria

Quanto à questão sobre qual o estilo de liderança que se aplica no *call center*, a maioria dos colaboradores respondeu como primeira opção liderança democrática, seguida da liderança *laissez-faire/liberal*. Alguns dos motivos apresentados pelos colaboradores sobre a escolha destes estilos de liderança foram:

“Deve haver planeamento e democracia para encontrar um ponto de equilíbrio dos projetos.”

“Uma equipa que trabalha democraticamente é sempre uma equipa feliz e empenhada”

“Um bom líder tem sempre um bom trabalho de equipa”

Isto significa que os colaboradores consideram que o seu líder se preocupa com as pessoas, permitindo a participação dos colaboradores na tomada de decisões e disponibilizando apoio e ajuda, quando necessário. Por sua vez, na liderança *laissez-faire/liberal*, o líder permite a autonomia dos seus colaboradores, facilitando a sua participação na tomada de decisões, melhorando a comunicação, a cooperação e a resolução de conflitos.

4.3. Grau de motivação

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos referentes ao grau de motivação. Na Tabela 4 observa-se que a variável relacionada com o grau de motivação que apresenta maior valor médio é: *“Sinto-me motivado/a com o meu trabalho?”* Isto significa que os colaboradores concordam que se sentem motivados com o seu trabalho. A outra afirmação também apresenta valores próximos à anterior, pelo que se pode aferir que os colaboradores estão motivados, tanto com o seu trabalho, como com a organização e o estilo de liderança.

Tabela 4 - Resultados do Grau de Motivação dos colaboradores

Grau de Motivação (1 – Muito desmotivado a 5 – Muito motivado)		
Variável	Média	Desvio-padrão
Sinto-me motivado/a com o meu trabalho?	3,64	1,16
Estou motivado/a com a minha organização e com o estilo de liderança praticado.	3,51	1,13

Fonte: Elaboração própria

4.4. Motivação

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos referentes à motivação. Na Tabela 5 observa-se que as variáveis relacionadas com o grau de motivação que apresentam maior valor médio são: “Sou mais produtivo/a e dou o melhor de mim para a organização quando estou motivado/a” e “Na minha opinião é importante um bom clima organizacional de forma a permanecer motivado.” Contudo, as quatro afirmações apresentam valores médios semelhantes. Isto significa que para que os colaboradores estejam motivados é essencial a criação de um bom clima organizacional, pois, a motivação reflete-se na produtividade e na maximização do trabalho por parte dos colaboradores.

Tabela 5 - Resultados da Motivação dos colaboradores

Motivação (1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente)		
Variável	Média	Desvio-padrão
Na minha opinião é importante um bom clima organizacional de forma a permanecer motivado.	4,73	0,46
Na minha opinião é importante o líder conhecer as necessidades de cada um de forma a compreender a motivação no trabalho.	4,65	0,48
Penso que a relação entre motivação e sistemas de recompensa é importante ser analisada de forma a aumentar a produtividade.	4,56	0,63
Sou mais produtivo/a e dou o melhor de mim para a organização quando estou motivado/a.	4,77	0,59

Fonte: Elaboração própria

Pergunta de carácter aberto:

Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e nos deixa satisfeitos. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação.

Na análise da questão aberta, a maioria dos respondentes valoriza que qualquer que seja o tipo de recompensas (monetárias, folgas, viagens), estas enaltecem o reconhecimento pelo trabalho sob a forma de elogio, o que faz permanecer os colaboradores motivados. Como

é visível num comentário realizado por um respondente *“Comunicação entre funcionários e líder devia ser uma das coisas mais importantes. Cria espírito de equipa.”*

A valorização e o reconhecimento também estão bastante presentes, tal como, referido por um dos respondentes *“Valorizem o trabalho do colaborador, elogiar quando tem de elogiar, criticar (construtivamente) quando tem de o fazer, faz crescer e motivar.”*

Contudo, o clima organizacional está referido em muitos dos respondentes que é de extrema importância a existência de bons ambientes de trabalho, ajuda entre os membros, partilha de trabalho.

Os colaboradores mencionam ainda que a liberdade, formação e condições de trabalho devem ser constantemente renovadas.

Grande maioria dos colaboradores anseia por parte da liderança a demonstração de alguma empatia, confiança, sinceridade, humildade e que as exposições de ideias sejam claras, de modo a atingir metas estabelecidas *“Confiança, compreensão, ordens claras e simples de entender e muita sinceridade nos processos de trabalho”*.

4.5. Análise multivariada da liderança e da motivação

Nesta parte são expostos os resultados obtidos através da realização da análise multivariada da liderança e da motivação. Assim, pretendem-se identificar os fatores resultantes das perguntas do instrumento de medida, de modo a analisar a liderança e a motivação.

Para isso, é realizado o teste Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, cujo objetivo é compreender se a análise fatorial é válida para as variáveis selecionadas.

O resultado obtido através destes testes pode ser interpretado consoante os seguintes valores apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Tabela de Interpretação do Teste KMO e da esfericidade de Bartlett

KMO	Análise de componentes principais
< 0,50	Inaceitável
0,50 – 0,60	Má
0,60 – 0,70	Razoável
0,70 – 0,80	Média
0,80 – 0,90	Boa
0,90 – 1	Muito boa

Fonte: Maroco (2014)

4.5.1. Análise multivariada da liderança organizacional

Na Tabela 7 observa-se que o valor do KMO é de 0,806, o que sugere que a análise fatorial pode ser efetuada, pois, o valor é considerado bom. Como o teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} = 0,000$) $< 0,05$, logo valida-se a utilização da análise fatorial, concluindo-se que com 95% de confiança é rejeitada a hipótese nula (H_0), ou seja, existe correlação significativa entre as variáveis que englobam a liderança organizacional.

Tabela 7 - Teste de KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,806
Approx. Chi-Square	539,615
Bartlett's Test of Sphericity df	36
Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Após a extração dos fatores, obtiveram-se três fatores que explicam 43,2%, 57,9% e 70,3% da variância dos dados iniciais.

Tabela 8 - Total da variância explicada - Liderança organizacional

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,891	43,238	43,238	3,891	43,238	43,238
2	1,322	14,688	57,926	1,322	14,688	57,926
3	1,112	12,357	70,283	1,112	12,357	70,283
4	,792	8,805	79,088			
5	,660	7,338	86,426			
6	,442	4,916	91,343			
7	,312	3,464	94,806			
8	,274	3,050	97,856			
9	,193	2,144	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9 salienta qual dos fatores explica adequadamente cada um dos indicadores. Assim, o primeiro fator valoriza a afirmação “*O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema*” (0,873), enquanto o segundo fator valoriza a afirmação “*Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança*” (0,836) e o terceiro fator valoriza a afirmação “*A minha liderança atual influência a motivação dos colaboradores nesta organização*” (0,724).

Tabela 9 - Component Matrix - Liderança organizacional

	Component		
	1	2	3
De modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização, um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores.	,107	,733	-,387
O meu líder supervisiona o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.	-,491	,020	,407
O meu líder costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.	,827	,026	,019
A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização?	,486	,218	,724
O meu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores	,847	-,131	-,206
O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema.	,873	-,103	-,189
O meu líder atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.	,740	,067	,422
Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança.	,019	,836	,040
Sinto-me reconhecido/a pelo meu líder?	,831	-,074	-,121

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Fonte: Elaboração própria

4.5.2. Análise multivariada da motivação

A Tabela 10 mostra que o valor do KMO é de 0,723, sugerindo que a análise fatorial pode ser efetuada, pois, o valor cai na zona de observação média. Como o teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} = 0,000$) $< 0,05$, logo valida-se a utilização da análise fatorial, concluindo-se que com 95% de confiança é rejeitada a hipótese nula (H_0), ou seja, existe correlação significativa entre as variáveis que englobam a motivação.

Tabela 10 - Teste de KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,723
Approx. Chi-Square	136,235
Bartlett's Test of Sphericity df	6
Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Após a extração dos fatores, obteve-se um fator que explica 57,3% da variância dos dados iniciais.

Tabela 11 - Total da variância explicada - Motivação

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,291	57,279	57,279	2,291	57,279	57,279
2	,775	19,369	76,647			
3	,500	12,503	89,150			
4	,434	10,850	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 12 mostra qual o fator que explica melhor cada um dos indicadores considerados. Assim, o fator valoriza a afirmação “*Na minha opinião é importante o líder conhecer as necessidades de cada um de forma a compreender a motivação no trabalho*” (0,779).

Tabela 12 - Component Matrix - Motivação

	Component
	1
Na minha opinião é importante um bom clima organizacional de forma a permanecer motivado.	,774
Na minha opinião é importante o líder conhecer as necessidades de cada um de forma a compreender a motivação no trabalho.	,779
Penso que a relação entre motivação e sistemas de recompensa é importante ser analisada de forma a aumentar a produtividade.	,778
Sou mais produtivo/a e dou o melhor de mim para a organização quando estou motivado/a.	,694

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 component extracted.

Fonte: Elaboração própria

4.6. Análise e discussão dos resultados

Nesta parte é apresentada a discussão de resultados, onde são comparados/confrontados os resultados obtidos com a revisão de literatura realizada anteriormente.

Assim, pode-se aferir que o objetivo foi bem-sucedido, uma vez que se conseguiu descobrir a forma através da qual os comportamentos e estilos de liderança exercem influência sobre os níveis de motivação das equipas de um *call center* e sobre o respetivo desempenho.

A amostra deste estudo é constituída, na sua maioria, por indivíduos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 36-45 anos, com habilitações literárias correspondentes ao ensino superior.

Os dados obtidos também mostram que os colaboradores do *call center* estão satisfeitos com a liderança, uma vez que a maioria afirmou que esta contribui para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Para além disso, os colaboradores também estão totalmente de acordo que o líder deve incentivar e motivar os seus colaboradores, para que estes se tornem mais empenhados com os objetivos da organização.

Ao analisar a questão “*O meu líder supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia*”, verifica-se que 26,71% tem a supervisão exaustiva por parte da liderança.

No que concerne à questão sobre a liderança influenciar a motivação dos colaboradores, verifica-se que os respondentes concordam com a mesma. A este respeito, a liderança é “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha & Rego, 2010, p. 40). Isto significa que, a liderança é encarada como um elemento que exerce influência nos relacionamentos interpessoais, recorrendo à comunicação, como forma de direcionar os seus colaboradores, para que lhes sejam incutidos comportamentos benéficos para a organização.

Quanto à questão “*O meu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores*”, a maioria dos respondentes concordou, apesar de 5,48% dos respondentes mostrar indiferença perante esta situação. Quando o líder aceita críticas e sugestões dos seus colaboradores, mostra que a relação entre ambos é positiva, existindo transmissão de *feedback*. Esta troca de *feedback* insere-se no processo das trocas sociais (Bergamini, 1997). Quanto maior a influência da liderança no comportamento dos colaboradores, maior a otimização das competências de cada colaborador e a criação de valor para a organização, levando a que os colaboradores se sintam mais motivados, o que se refletirá no aumento do desempenho individual e organizacional.

Relativamente ao estilo de liderança aplicado na organização, os dados sugerem o predomínio do estilo democrático, sendo o menos referenciado, o estilo autocrático. A este respeito, Robbins (2005) afirma que os líderes eficazes não recorrem apenas a um único estilo, adequando o mesmo a cada realidade organizacional. É importante as lideranças adotarem o estilo praticado à situação pois o que pode resultar numa ocasião pode ser ineficaz noutra daí não existir um estilo de liderança perfeito.

Para resumir a temática da liderança, importa apresentar os resultados obtidos através da análise fatorial, onde os fatores mais valorizados pelos colaboradores foram “O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema” (0,873), “Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança” (0,836) e o terceiro fator valoriza a afirmação “A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização” (0,724).

Nas questões da motivação, pode-se concluir que a maioria dos respondentes estão motivados com a organização e com o estilo de liderança praticado. Isto pode ser comprovado pelos resultados obtidos através da análise fatorial, onde o fator mais valorizado pelos colaboradores foi “*Na minha opinião é importante o líder conhecer as necessidades de cada um de forma a compreender a motivação no trabalho*” (0,779).

De forma global, os colaboradores referem que o clima organizacional é fulcral para manter os colaboradores motivados, 65,07% dos colaboradores defendem a importância de o líder conhecer as necessidades individuais para compreender a motivação individual de cada colaborador.

A relação entre motivação e sistemas de recompensa é importante na avaliação dos respondentes do questionário, uma vez que 60,96% dos respondentes afirmam que são mais produtivos quando estão motivados. Assim, afere-se que a motivação está associada aos fatores intrínsecos, através dos quais os colaboradores conseguem alcançar um determinado objetivo. No caso dos fatores extrínsecos, apenas existe a satisfação (Bergamini, 1997; Herzberg, 1966).

Desse modo, a motivação pode ser encarada como a tendência para realizar algo que permita satisfazer as necessidades dos indivíduos (Decenzo & Robbins, 2010). Lameiras (2010) acrescenta que a motivação é responsável pelo sucesso ou insucesso de uma organização, pois, reflete-se na forma de execução das tarefas por parte dos colaboradores.

Perante o exposto, é possível concluir com o trabalho de campo efetuado, comparando com a bibliografia realizada, que a motivação advém do estilo de liderança praticado.

Quanto à motivação, os dados mostram que a maioria dos respondentes está motivado/a com o seu trabalho, o que é benéfico, tanto para a organização, como para os

colaboradores, pois, a motivação é o elemento-chave para o sucesso ou insucesso da organização, ou seja, quanto maior a motivação do colaborador, maior a sua produtividade.

Isto mostra que a motivação é relativa de individuo para individuo, ou seja, o que motiva um individuo pode não motivar outro. A motivação dos colaboradores e o seu empenho na execução de tarefas é crucial para que uma organização seja bem-sucedida, devendo para isso, os líderes estimularem motivarem os seus colaboradores, de modo a que estes se sintam reconhecidos e que são parte importante da empresa (Verma & Verma, 2012).

Assim, é necessário que a empresa perceba quais as necessidades e ambições dos colaboradores, para que a recompensa seja o pretendido dos mesmos (dinheiro, diferentes tarefas, horário de trabalho reduzido), visando um determinado nível de desempenho, com as recompensas escolhidas, criando também condições para que o colaborador possa atingir esse mesmo desempenho (Silva & Reis, 2014).

Em suma, a empresa deve reunir esforços para obter um bem comum, baseando-se na inovação, liderança e criatividade, em prol da integração e harmonização da empresa (Goldsmith & Walt, 2000).

5. CONCLUSÕES

No presente capítulo são expostas as principais conclusões, limitações e propostas de investigação futuras.

5.1. Conclusões gerais

O primeiro passo para a elaboração desta dissertação englobou a pesquisa bibliográfica referente às temáticas da liderança e da motivação. Para isso, o estudo foi dividido essencialmente em 5 partes.

A primeira parte incidiu sobre uma aprofundada pesquisa bibliográfica das variáveis de estudo: liderança e motivação, onde foram descritas as perspectivas de diversos autores e a evolução dos conceitos.

Na segunda parte deste estudo, foi descrita a metodologia usada na pesquisa, seguindo-se uma apresentação das características da amostra e aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra de 146 indivíduos, de modo a perceber o objetivo da investigação, prosseguindo para a execução do tratamento estatístico dos dados, culminando com a interpretação e análise dos resultados obtidos.

Ao longo da revisão bibliográfica, foi verificada uma ambiguidade de conceitos referentes às temáticas da liderança e da motivação, pelo que existem diversos conceitos válidos para as mesmas. Após verificar a complexidade e vulgarização dos estudos apresentados sobre os temas presentes na investigação, procurou-se a partir deste ponto, formular a questão principal desta investigação à qual se pretende responder: “De que forma os comportamentos e estilos de liderança podem influenciar a motivação no trabalho num *call center*?”

A partir desta questão, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos e estilos de liderança existentes percebidos pelos colaboradores da organização estudada;
- Analisar os principais fatores e determinantes da motivação dos colaboradores do *call center*;
- Compreender os efeitos da liderança nos fatores e níveis de motivação dos colaboradores de equipas de um *call center*.

No que concerne ao **objetivo geral**, analisar a forma como os estilos de liderança influenciam a motivação das equipas, é possível aferir que o mesmo foi cumprido, assim como, os objetivos específicos predefinidos.

É de salientar que, os líderes são participativos e zelam pelos seus colaboradores, o que se reflete na motivação das equipas de trabalho e no auxílio de problemas. A maioria dos colaboradores encontra-se motivado, o que é fundamental para o sucesso das organizações. É importante a troca de feedback, assim como, compreender a motivação individual de cada colaborador para que este não se sinta desmotivado. Verificou-se ainda, que grande parte dos respondentes, se sente reconhecido pelo líder o que é bastante vantajoso, pois, este reconhecimento engloba a recompensa pelo trabalho efetuado, os comportamentos e políticas e a personalidade dos colaboradores;

Quanto ao segundo objetivo específico, concluiu-se que este foi alcançado, uma vez que os respondentes realçam a importância do clima organizacional para o aumento da motivação, referindo que a atual liderança considera a opinião dos colaboradores e identifica o desempenho realizado pelas equipas.

Os principais fatores determinantes da motivação apreciados pelos colaboradores são: reconhecimento, elogio, liberdade e autonomia de trabalho, confiança, respeito, humildade, bom clima organizacional, prémios de produtividade, ações de formação e valorização.

É de salientar que, a atitude mostrada pela liderança da organização alcança as expectativas, levando à criação de um ambiente agradável e positivo, melhorando o clima organizacional.

O tipo de liderança praticado incidu, em maior número, no estilo de liderança democrática, que é mais direcionado para os colaboradores, existindo uma maior participação destes no processo de tomada de decisão, que é facilitada pelo apoio e ajuda dada pelo líder.

Através da pesquisa efetuada com o trabalho de campo realizado, pode-se aferir que a liderança praticada dentro das organizações exerce total influência na motivação dos colaboradores, levando a que o comportamento dos líderes se repercute no comportamento dos seus colaboradores, e conseqüentemente, no alcance das metas e resultados organizacionais.

Os líderes que zelam pelos seus colaboradores, mostram a importância destes no processo de tomada de decisões, assim como, na criação de um relacionamento positivo entre colaboradores, que lhes permita obter um desempenho organizacional adequado e conciliar as necessidades laborais com a moral dos colaboradores (Rego & Cunha, 2010).

Por esse motivo, a empresa deve contar com um líder capaz de influenciar, incentivar e motivar os seus colaboradores para alcançar resultados, encarando-os como indivíduos com

personalidades distintas, e não apenas como um meio para obter resultados. Se o líder não souber motivar os seus colaboradores, então, poderão ocorrer determinados problemas, tais como: rotatividade e insatisfação dos colaboradores, diminuição da produtividade, entre outros.

Assim, pode-se afirmar que o tipo de liderança presente está relacionado com o nível de motivação dos colaboradores e, ainda, que os líderes são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas, que devem influenciar de forma positiva a motivação de cada colaborador e da organização como um todo, levando ambos ao seu desenvolvimento.

Neste sentido, é de mencionar um estudo pioneiro sobre comportamento de liderança, realizado por Lewin, onde foram observados três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* (Oliveira, 2008). O estilo autocrático ocorre quando o líder toma decisões unilaterais, define as tarefas e os procedimentos de trabalho, não incentivando a participação dos colaboradores. O estilo democrático ocorre quando o líder considera a opinião dos seus colaboradores na tomada de decisão, estimula a sua participação, delega responsabilidades e recorre ao *feedback*. Por sua vez, o estilo *laissez-faire* ocorre quando o líder permite que os colaboradores realizem as suas tarefas livremente, sem interferir nas mesmas.

Os líderes não devem assumir um único estilo de liderança, mas antes adaptar o seu estilo à cada situação, realidade e cultura organizacional existente, ou seja, não existe um estilo de líder perfeito. Contudo, existem algumas características que um bom líder deve ter, nomeadamente, saber incentivar, motivar, admitir um bom desempenho por parte dos colaboradores e corrigi-los, quando necessário, uma vez que são os colaboradores que prestam um serviço ou produto aos clientes, diferenciam a empresa das restantes e acrescentam vantagens competitivas para a sobrevivência da empresa.

Sintetizando, ao longo do presente estudo foi possível observar e identificar o conceito de liderança seguido pelos colaboradores, pelo que se pode afirmar que os objetivos propostos foram cumpridos, uma vez que foram verificados aspetos essenciais para o processo de motivação, tais como: comprometimento, eficácia comunicacional, compreensão, sistemas de recompensa, empatia, clarificação das tarefas e do papel de cada um, dedicação, confiança, respeito, humildade, segurança, satisfação, profissionalismo, compreensão, contribuem assim, para o sucesso do grupo e da organização.

Quando os colaboradores compreendem que o líder os trata de forma digna e equitativa, surge o dever de reciprocidade e o interesse na realização adequada das tarefas, em prol de um funcionamento individual e grupal positivo. Isto mostra que as empresas buscam novas formas e procedimentos de obtenção de melhores resultados por parte dos colaboradores. Parafraseando Castañeda (2012) “*Para ser um líder de outros, primeiro deve ser um líder de si mesmo.*”

5.2. Limitações do estudo

Durante o presente trabalho, surgiram algumas limitações, nomeadamente na definição de objetivos, na utilização das bases de dados e no acesso e escolha das informações relevantes sobre as temáticas abordadas, uma vez que se trata de temas globais, existindo diversas informações sobre os mesmos.

A maior limitação incidiu ao nível do tempo, uma vez que o tema de liderança e motivação é bastante relatado, o que carece de muito tempo e recursos materiais para a subsequente pesquisa, de modo a selecionar a análise bibliográfica mais adequada às variáveis. Apesar da abrangência, esta pesquisa contribuiu para uma melhor perceção dos comportamentos humanos na empresa.

5.3. Propostas de investigação futura

Na sequência do estudo realizado, seria interessante a realização de novas investigações, admitindo-se que poderá ser útil para o desenvolvimento de várias organizações e pertinente a exploração destes temas, uma vez que o avanço da sociedade é cada vez mais fugaz.

Nesta sequência poderão ser desenvolvidos novos estudos nesta área, nomeadamente nestes critérios:

- Abranger uma amostra maior e mais diversificada, de modo a ser mais representativa da realidade;
- Estudos comparativos com outros *call center* do país;
- Replicar este estudo a outras organizações e comparar com diversos departamentos dentro da mesma organização.
- Estudar a influência do género na motivação.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, M. (2015). Práticas de gestão de recursos humanos e motivação profissional: Estudo de caso da Administração Pública de Cabo-Verde (Tese de Doutoramento). Porto: Universidade Portucalense.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-7.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bray, E. (2013). *The case study: Advantages & disadvantages*. Disponível de https://prezi.com/apyxghx_xaf/the-case-study-advantages-disadvantages/, em 25-02-20.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC*, 4(6), 1-25.
- Carr, G., (2005). Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape. University of the Western Cape, South Africa.
- Carvalho L., Bernardo, M., Dias de Sousa, I. & Negas, M. (2016). *Gestão das organizações – Uma abordagem integrada e perspectiva*. (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Castañeda, L. (2012). *Alta gestão nas PME*. Porto: Vida Económica.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.

- Costa, A. (2015). Sabe como ser um bom líder? *Call Center Magazine*. Disponível de <https://www.callcentermagazine.net/insights/sabe-como-ser-um-bom-lider/>, em 27-03-20.
- Cunha, M., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral- Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª Edição). Lisboa: RH Editora.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of human resource management*. (10ª Edição). EUA: John Wiley & Sons.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A. (2006). *Construção e validação de uma escala multifactorial de motivação no trabalho (multi-moti)*. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2),187-198.
- Fiorelli, J. (2006). *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática*. (5ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Fortin, M-B. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Ghazi, S., Shahzada, G., & Hhan, S. (2013). Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3, 445-451.
- Goldsmith M, Walt C. (2000). *Novas competências para o líder global de amanhã. Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura.
- Gomes, A. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A. Gomes., R. Resende & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (Vol. 3, pp. 157-169). New York: Nova Science.
- Grobler, J. (2004). *The relationship between leadership style and locus of control*. Joannesburgo: Potchefstroom.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Educational administrations: Concepts and practices*. São Paulo: E.P.U.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of a man*. Cleveland: Publishing Company World.

- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (1999). Leadership: Enhancing the lessons of experience. Disponível em www.mhhe.com, em 13-03-20.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no setor da saúde* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organization behaviour for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Maximiano, A. (2000). *Teoria geral da Administração: Da escola científica à competitividade na economia globalizada*. (2.ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Nunes, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA-Gaia*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Lusófona do Porto.
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Joviliano, R. D. (2015). A Influência Da Liderança Na Motivação. Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP nº8, p.441-450, Disponível de: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>, em 27-01-2020
- Pawar, D. (2014). Styles of leadership. *International Journal of Research in all Subject in Multi Languages*, 12-14.
- Pinto, A. (2016). *A internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela atuação conjunta com Forças Nacionais Destacadas. O impacto da Liderança e da Motivação*. (Dissertação de Mestrado). Academia Militar, Lisboa.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2.ª Edição). Novo Hamburgo: Feevale.
- Quivy, Q., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School, Lisboa.

- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações –Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança: Mudança x resultados x integridade -Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. (3ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M., &Gomes, D. (2010). O que os colaboradores não gostam nos seus líderes. *Dirigir*,(111), 40-59.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, V., & Reis, F. (2014). *Capital humano, temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Tanaia, R. (2014). *O impacto da mudança nas pessoas e nas organizações*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Mindelo, Cabo Verde.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2.ª Edição.). Lisboa: McGraw – Hill.
- Vergara, S. (2014). *Gestão de pessoas*. (15.ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Verma, R. & Verma, J. (2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Decision*, 39(3), 68-85.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman Editora.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. (6.ª Edição). New Jersey: Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento da recolha de dados



Inquérito por Questionário

Liderança e motivação dos colaboradores

O questionário insere-se numa dissertação de Mestrado em Gestão, especialização de Recursos Humanos, na Universidade de Évora. O objetivo é analisar a influência que a liderança tem na motivação dos colaboradores.

Agradeço, desde já, a sua colaboração, respondendo às questões.

O questionário é anónimo e todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa.

Assinale pf a sua opção de resposta.

1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

1. Liderança						
Assinale, por favor, a sua opção de resposta, relativamente ao seu líder e à sua liderança.						
	1	2	3	4	5	
De modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização, um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores.						
O meu líder supervisiona o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia.						
O meu líder costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.						

A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização?						
O meu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores						
O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema.						
O meu líder atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.						
Na minha opinião, uma organização deve ter uma boa liderança.						
Sinto-me reconhecido/a pelo meu líder?						

2- Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?

Assinale por favor a sua opção de resposta.

() **Liderança autocrática:** o líder é focado apenas nas tarefas. A eficácia deste tipo de líder está ligada à sua característica comportamental de ser um planejador e programador de trabalho, coordenando as atividades dos colaboradores.

() **Liderança democrática:** este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório; o líder considera a opinião dos seus colaboradores, oferecendo-lhes apoio e ajuda.

() **Liderança laissez-faire/liberal:** significa "deixar fazer", pois as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos. Estes líderes acreditam que a autonomia facilita a participação dos colaboradores no processo decisório, melhora a comunicação, promove a cooperação e facilita a resolução de conflitos.

Se assinalou mais de que uma opção, justifique sucintamente a opção da sua resposta.

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

3. Grau de Motivação						
Assinale por favor a sua opção de resposta.						
	Grau de Motivação					
	1	2	3	4	5	
Sinto-me motivado/a com o meu trabalho?						
Estou motivado/a com a minha organização e com o estilo de liderança praticado.						

1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

4. Motivação						
	1	2	3	4	5	
Na minha opinião é importante um bom clima organizacional de forma a permanecer motivado.						
Na minha opinião é importante o líder conhecer as necessidades de cada um de forma a compreender a motivação no trabalho.						
Penso que a relação entre motivação e sistemas de recompensa é importante ser analisada de forma a aumentar a produtividade.						
Sou mais produtivo/a e dou o melhor de mim para a organização quando estou motivado/a.						

5- Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e nos deixa satisfeitos.

Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação.

(Tente enunciar ideias simples e claras a fim de facilitar o tratamento dos dados).

Caraterização do respondente

Assinale por favor a sua opção de resposta.

Sexo: M () F ()

Idade:

Tempo de serviço:

4. Habilitações Literárias:

- Menos de 4 anos de escolaridade ()
- 1º ciclo do Ensino Básico ()
- 2º ciclo do Ensino Básico ()
- 9ºano- 3º ciclo do Ensino Básico ()
- Ensino Secundário ()
- Curso tecnológico/ Profissional/ Outros ()
- Bacharelato ()
- Licenciatura ()
- Pós-Graduação ()
- Mestrado ()
- Doutoramento ()

5. Cargo/Função:

- Estagiário() Administrativo () Técnico () Gestão intermédia () Gestão de topo ()
- Outro () Qual? _____

6. Tipo de vínculo contratual:

- Contrato a termo certo ()
- Contrato a termo incerto ()
- Contrato sem termo ()
- Prestação de serviços ()
- Outro. Qual? _____

O questionário termina aqui.

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO 2 - Caracterização da amostra

Caracterização da amostra

Outputs SPSS

Distribuição dos valores percentuais da variável "sexo"

Gênero					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	125	85,6	85,6	85,6
	Masculino	21	14,4	14,4	100,0
	Total	146	100,0	100,0	

Distribuição dos valores percentuais da variável idade

Idade			
		Frequência	Percentagem idade
Válido	21 a 30 anos	33	22,61%
	31 a 40 anos	55	37,67%
	41 a 50 anos	45	30,82%
	51 a 60 anos	9	6,16%
	61 a 70 anos	4	2,74%
Total		146	100,0

Distribuição dos valores da variável "tempo de serviço"

Tempo de serviço		
		Frequência
Válido	1 a 5 anos	49
	6 a 10 anos	36
	11 a 20 anos	37
	Mais de 20 anos	24
Total		146

Distribuição dos valores da variável habilitações literárias

Habilitações literárias					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	4	11	4,5	7,5	7,5
	5	40	16,2	27,4	34,9
	6	18	7,3	12,3	47,3
	7	3	1,2	2,1	49,3
	8	49	19,8	33,6	82,9
	9	10	4,0	6,8	89,7
	10	15	6,1	10,3	100,0
Total		146	100,0		

Distribuição dos valores da variável “cargo que ocupa”

Cargo que ocupa		
		Frequência
Válido	Técnico	68
	Administrativo	36
	Gestão Intermédia	26
	Gestão topo	14
Estagiário		2
Total		146

Gráfico 6: Distribuição dos valores da variável “vínculo laboral”

Vínculo laboral	
	Frequência
Válido	
Contrato a termo certo	53
Contrato a termo incerto	23
Contrato sem termo	57
Gerente	4
Prestação de serviços	9
Total	146