

Ana Raquel Silva da Costa Figueiredo Henriques

**Liderança no género feminino e as suas repercussões na
motivação dos colaboradores: Estudo de caso no mercado
de trabalho**

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Ana Raquel Silva da Costa Figueiredo Henriques

**Liderança no género feminino e as suas repercussões na
motivação dos colaboradores: Estudo de caso no mercado
de trabalho**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 08/09/2021, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 249/2021, de 29 de julho, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira Costa

Arguente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Orientador: Prof.^a Doutora Felipa Cristina Henriques
Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2021

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais.

Agradecimentos

Esta dissertação resultou da participação direta e indireta de algumas pessoas.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis por toda a motivação, dedicação, paciência, disponibilidade, apoio e pela orientação disponibilizada.

Um outro agradecimento, vai para todos os professores que fizeram parte deste meu percurso no curso de Mestrado em Gestão de Empresas, da Universidade Lusófona, por todo os ensinamentos dados, de forma a que fosse possível terminar o meu mestrado com mérito, satisfação e um maior globo de conteúdos e conhecimentos.

Ao Diretor do Curso Professor Doutor António Costa por toda a disponibilidade que proporcionou ao longo de todo o mestrado de forma a que tudo corresse bem e pelo apoio disponibilizado durante todo o mestrado.

Um obrigado enorme aos meus pais, que me apoiaram em todo o meu percurso e em todas as decisões que tomei ao longo da minha vida. Ao meu namorado que foi um pilar, que me transmitiu força e apoio.

Em último lugar, agradeço a todas as pessoas que participaram nesta dissertação, ao responderem quer ao questionário quer às entrevistas realizadas por forma a conseguir concluir esta dissertação e etapa da minha vida.

Resumo

Ao longo dos anos, têm sido muitos os estudos que têm vindo a analisar e a estudar o papel das mulheres em cargos de topo ou até mesmo em cargos e/ou posições hierárquicas nos quais têm de exercer liderança. Com o passar dos séculos, as mulheres têm vindo a ganhar maior importância no mercado de trabalho. Apesar de ainda existir uma desigualdade de géneros nas sociedades, cada vez mais a Mulher tem ganho destaque em diversos cargos organizacionais. Portugal continua a ser um dos países com desigualdades de género quer a nível dos cargos quer a nível salarial.

Esta dissertação teve como principal objetivo estudar se liderança do género feminino tem repercussões ao nível da motivação dos colaboradores, passando por uma pequena análise do subtema dos obstáculos e oportunidades que as mulheres tiveram ao longo do seu percurso profissional. Para tal, foram delineadas as seguintes questões principais: “Quais são as repercussões que a liderança no feminino pode ter quer na motivação dos colaboradores quer na gestão da organização?” e “Quais os obstáculos e oportunidades que as mulheres, a exercerem cargos de liderança, tiveram ao longo do seu percurso profissional?”.

Neste estudo foram utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas. As metodologias qualitativas centraram-se numa entrevista semiestruturada, a uma mulher que ocupa cargo a exercer liderança. Quanto às metodologias quantitativas as mesmas focaram-se num questionário de forma a estudar se os estilos de liderança adotados pelo género feminino têm um impacto positivo ou negativo na organização e se a liderança feminina tem impacto na motivação dos colaboradores.

No que concerne às hipóteses estipuladas para análise deste estudo, verificou-se que, apesar de existir uma relação significativa entre as variáveis em estudo, as quatro hipóteses estudadas foram rejeitadas. Concluindo-se desta forma, que tendo em consideração o presente estudo as variáveis como a liderança e a qualidade da relação líder-colaborador, não se relacionam positivamente nem com a satisfação dos colaboradores no trabalho nem com a motivação dos colaboradores no trabalho.

Palavras chave: liderança; género; estilos de liderança; motivação; satisfação

Abstract

Over the years, there have been many studies that have analyzed and studied the role of women in top positions or even in positions and/or hierarchical positions in which they have to exercise leadership. Over the centuries, women have been gaining more importance in the labor market. Although gender inequality still exists in societies, women have increasingly gained prominence in various organizational positions. Portugal continues to be one of the countries with gender inequalities, both in terms of positions and wages.

This dissertation had as main objective to study if female leadership has repercussions at the level of employees' motivation, going through a small analysis of the subtheme of obstacles and opportunities that women had throughout their professional career. To this end, the following main questions were outlined: "What are the repercussions that female leadership can have both in the motivation of employees and in the management of the organization?" and "What are the obstacles and opportunities that women, holding leadership positions, have had along their professional path?"

Both qualitative and quantitative methodologies were used in this study. The qualitative methodologies were centered on a semi-structured interview with a woman in a leadership position. As for the quantitative methodologies, they focused on a questionnaire in order to study whether the leadership styles adopted by the female gender have a positive or negative impact on the organization and whether female leadership has an impact on employee motivation.

With regard to the hypotheses stipulated for the analysis of this study, it was found that, despite the existence of a significant relationship between the variables under study, the four hypotheses studied were rejected. In this way, it is concluded that taking into consideration the present study, the variables such as leadership and the quality of the leader-employee relationship are not positively related to either employee job satisfaction or employee motivation.

Key words: leadership; gender; leadership styles; motivation; satisfaction

Índice

Dedicatória	3
Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice	7
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
Índice de Gráficos	11
Introdução	12
1. Enquadramento Teórico	14
1.1. Género	14
1.2. Liderança	15
1.2.1. Época da Personalidade	15
1.2.2. Época da Influência	16
1.2.3. Época Comportamental	17
1.2.4. Época Situacional	17
1.2.5. Época da Contingência	21
1.2.6. Época Transacional	22
1.2.7. Época Cultural	22
1.3. Lideranças Emergentes	24
1.3.1. Liderança Transformacional/Carismática	25
1.3.2. Liderança Autêntica	26
1.3.3. Teoria LMX	28
1.3.4. Teoria Servente	29
1.3.5. Liderança dos Traços	30
1.3.6. Teoria Centrada no Comportamento do Líder	31
1.3.7. Teoria da Liderança como Processo Interativo	33
1.3.8. Teorias Integrativas	33
1.3.8.1. Liderança Transacional	34
1.3.8.2. Liderança Laissez Faire	35
1.4. Motivação	35
1.4.1. Teorias da Motivação	38
1.4.1.1. Teorias de Conteúdo	39
1.4.1.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow	40

1.4.1.1.2.	Teoria Bifatorial ou Teoria dos Dois Fatores	41
1.4.1.1.3.	Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth).....	42
1.4.1.1.4.	Teoria dos Motivos	43
1.4.1.2.	Teorias de Processo.....	45
1.4.1.2.1.	Teoria das Expectativas.....	45
1.4.1.2.2.	Teoria da Definição de Objetivos	46
1.4.1.2.3.	Teoria da Equidade	47
1.4.1.3.	Teorias do Reforço.....	48
1.4.1.3.1.	Teoria do Reforço de Skinner	48
2.	Metodologia	50
2.1.	Objetivos e Hipóteses	50
2.2.	Metodologia de Trabalho	52
2.3.	População alvo e amostra.....	52
2.4.	Instrumentos de recolha de dados	53
2.5.	Análise dos dados.....	54
3.	Apresentação e interpretação dos dados.....	54
3.1.	Inquérito sobre motivação e liderança no trabalho	54
3.1.1.	Caracterização Geral dos Dados.....	54
3.1.1.1.	Género	54
3.1.1.2.	Idade.....	55
3.1.1.3.	Setor de Atividade.....	56
3.2.	Operacionalização das variáveis	58
3.3.	Resultados	61
3.3.1.	Testes de Hipóteses.....	62
3.4.	Discussão dos Resultados	69
	Considerações finais.....	71
	Limitações do estudo.....	71
	Bibliografia.....	73
	Webgrafia	78
4.	Apêndices	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema geral da Liderança Situacional. Fonte: Hersey, P; Blanchard, K. H. (1986)	20
Figura 2 - Tipologia Básica dos Modelos Contrastantes. Fonte: Neves (2000)	23
Figura 3 - Modelo dos Valores Contrastantes. Fonte: Adaptação ao modelo defendido por Cameron & Quinn (2006)	24
Figura 4 - Ciclo do Reforço de Contingência. Fonte: Elaboração da autora.....	34
Figura 5 – Ciclo Motivacional baseado no ciclo motivacional de Chiavenato. Fonte: Elaboração da autora.....	36
Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow Fonte: https://blog.luz.vc/o-que-e/piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/	40
Figura 7 – Tradução matemática da Teoria da Equidade de Stacy Adams. Fonte: baseado no estudo de Stacy Adams (Cunha et al., 2016).....	48
Figura 8 - Modelo de pesquisa do presente estudo. Fonte: Elaboração própria.....	51
Figura 9 - Alfa de Cronbach da variável "Qualidade da Relação Líder-Colaborador". Fonte: Programa SPSS	58
Figura 10 - Alfa de Cronbach da variável "Liderança". Fonte: Programa SPSS	59
Figura 11 - Alfa de Cronbach da variável "Satisfação". Fonte: Programa SPSS	60
Figura 12 - Alfa de Cronbach da variável "Motivação". Fonte: Programa SPSS	61
Figura 13 - Média e Desvios-padrão entre as variáveis em estudo. Fonte: Programa SPSS ...	61
Figura 14 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 1. Fonte: Programa SPSS	63
Figura 15 – Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS	63
Figura 16 - Teste ANOVA para hipótese 1. Fonte: Programa SPSS.....	63
Figura 17 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 2. Fonte: Programa SPSS	64
Figura 18 – Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS	64
Figura 19 - Teste ANOVA para hipótese 2. Fonte: Programa SPSS.....	65
Figura 20 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 3. Fonte: Programa SPSS	66
Figura 21 - Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estilos de Liderança Situacional vs Níveis de Maturidade. Fonte: Elaboração da autora.....	21
Tabela 2 - Liderança Autêntica: Tipos de comportamento e suas características. Fonte: baseado no estudo dos autores Walumbwa et al. (2008)	28
Tabela 3 - Quadro síntese das Teorias Motivacionais. Fonte: elaboração da autora.....	39
Tabela 4 - Fatores Higiénicos e Fatores Motivacionais. Fonte: baseado no estudo realizado por Herzberg (1959).....	42
Tabela 5 - Quadro síntese das características dos indivíduos tendo em conta a teoria dos motivos. Fonte: baseado no estudo de McClelland & Koestner (1992)	45
Tabela 6 - Caracterização do género dos inquiridos no inquérito. Fonte: Inquérito Próprio...	54
Tabela 7 - Caracterização da idade dos inquiridos no inquérito. Fonte: Inquérito Próprio	55
Tabela 8 - Caracterização do setor de atividade onde se inserem os inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio	57
Tabela 9 - Informação relativa à hipótese 4. Fonte: Inquérito Próprio	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por género dos inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio	55
Gráfico 2 - Distribuição por idade/faixa etária dos inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio.....	56
Gráfico 3 - Distribuição por setor de atividade dos inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio.....	57
Gráfico 4 - Representação da informação relativa à hipótese 4. Fonte: Inquérito Próprio	67

Introdução

O papel das mulheres nas organizações nem sempre foi o mais ativo. Nas décadas anteriores ao século XVIII, o papel da mulher resumia-se ao de dona de casa e de cuidadora dos filhos. Era indiscutível o facto de a mulher ser independente, sendo a única fonte de rendimento do seio familiar a do seu marido.

A nível mundial após o século XVIII, a mulher começa a ganhar importância e ênfase ao nível do mercado de trabalho, apesar de, inicialmente, o papel da mulher continuar a ser visto como o de dona de casa e ser dependente do apoio financeiro do marido. No entanto, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho nos países mais desenvolvidos economicamente, o papel das mesmas vai ganhando uma maior aceitação por parte quer da sociedade quer das organizações.

Em Portugal, a entrada das mulheres no mercado de trabalho acontece numa fase tardia e lenta, comparativamente aos países da Europa e Estados Unidos, passando a possuir os mesmos direitos que os homens após o 25 de Abril de 1974.

Desde a emancipação da mulher no mercado de trabalho, existiu desigualdade de género e salarial nas organizações, onde as mulheres ocupavam cargos de menor importância e com menor salário comparado aos cargos exercidos e ocupados por homens.

A nível global, as mulheres representam 50% da população mundial em idade ativa geram apenas 37% do PIB (McKinsey & Company, 2019).

Segundo o estudo da Informa D&B sobre liderança e gestão feminina em Portugal, atualmente as mulheres ocupam um terço dos cargos de decisão das empresas, isto é, de entre 477 mil cargos de gestão das empresas existentes em Portugal, apenas 29,8% são ocupados por mulheres.

Abordando o tema da liderança, é imprescindível não mencionar o tema sobre líderes. São vários os conceitos de líder segundo a perspetiva de diversos autores. Para Yukl (2002), um líder pode ser visto através de duas perspetivas. Numa primeira ótica, o líder surge como sendo o resultado da necessidade funcional de um determinado grupo em dar respostas, apresentar soluções para temas que o grupo não consegue responder ou até mesmo, alcançar metas e objetivos colocados pela organização. Isto é, nesta perspetiva, o líder é presente e o

seu poder é lhe atribuído tendo em conta o cargo que lhe foi deferido pela hierarquia organizacional.

Na segunda perspetiva, o líder emerge livremente dentro de uma sociedade, exercendo influência sobre as pessoas que fazem parte do grupo social. Influência essa que é concedida pelos membros pertencentes a esse grupo, ou seja, nesta perspetiva, o líder exerce poder e influência, por consequência de pertencer a um grupo ou organizações.

Um outro conceito de líder passa pelo pensamento de que o líder é “uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas” (Pepe, 2008, p. 2-3).

A liderança é um ponto fulcral na essência de uma organização, pois a mesma é importante no sucesso da organização.

Pretende-se com esta dissertação, perceber se liderança do género feminino tem repercussões ao nível da motivação dos colaboradores.

A dissertação é constituída por três partes distintas. Na primeira parte está estipulada a revisão bibliográfica dos temas abordados ao longo da dissertação, tais como, a questão do género, da liderança no geral e dos tipos de liderança existentes. Neste capítulo da dissertação, irão ser evidenciados aspetos como a definição dos temas, teorias e modelos da liderança, havendo uma comparação entre liderança e gestão.

A segunda parte da dissertação apresenta a metodologia de investigação a ser utilizada neste projeto, de forma a ser possível obter respostas para as questões fulcrais estipuladas bem como de maneira a que o tema seja melhor compreendido.

Em suma, numa terceira parte, mas não menos importante, está refletida a análise dos dados obtidos e respetiva interpretação dos resultados da investigação.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Género

Desde muito cedo que se tem vindo a conhecer a desigualdade de género existente nas diversas sociedades. Esta falta de igualdade de género, tem vindo a persistir ao longo dos anos originando desse modo discriminação no mercado de trabalho, tanto a nível de posições hierárquicas como a nível salarial.

Quando se fala em género, fala-se da diferença das características dos homens e das mulheres ao nível da sociedade, ou seja, o conceito de género remete-nos para as diferenças não ao nível do carácter biológico, mas sim ao nível do processo de socialização. Isto é, a identidade social dos homens e mulheres é formada pelo conjunto dos comportamentos e qualidades que as sociedades esperam das mulheres e dos homens.

A igualdade de género, não é nada mais nada menos que, a igualdade de direitos e liberdades tanto para os homens como para as mulheres, no que concerne às igualdades de oportunidades de participação e reconhecimento bem como valorização das mulheres e dos homens em todos os domínios da sociedade, tais como, nos domínios políticos, laborais, pessoais, económicos ou até mesmo no domínio familiar.

Segundo o CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego), a igualdade de género tem duas vertentes. Uma das vertentes, é que a igualdade de género, significa que “todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e fazer opções, independentemente dos papéis atribuídos a homens e mulheres”.

Torna-se fulcral falar de igualdade de género, uma vez que, apesar de haver cada vez mais uma participação das mulheres no mercado de trabalho, essa participação não tendo vindo a diminuir a desigualdade de género que continua presente na sociedade portuguesa, pois continua a permanecer uma desigualdade salarial, ou seja, as mulheres que ocupam o mesmo cargo hierárquico que os homens, continuam a ter um salário inferior ao dos homens.

É importante abordar o tema da desigualdade de género, uma vez que:

- Como dito anteriormente, a participação dos dois géneros no mercado de trabalho é desigual, refletindo-se na existência do *gap* salarial entre homens e mulheres;
- Apesar do grau de habilitações literárias ser superior nas mulheres, na administração pública e em algumas empresas privadas, a maior parte dos cargos de chefia são ocupados por homens e não por mulheres;

- Permanência de profissões exclusivamente femininas e profissões exclusivamente masculinas;

1.2. Liderança

O tema da liderança, é um tema que tem vindo a originar controvérsias ao longo dos anos. Segundo os autores Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves (2016), a liderança é um tema essencial para o bom funcionamento de uma organização, contudo, outros autores defendem que a liderança não tem qualquer relação com a organização da empresa.

Apesar de alguns autores tratarem “liderança” e “gestão” como sinónimos, muitos estudos indicam que líder e gestor são dois papéis completamente distintos. Por um lado, os líderes tendem a ser mais carismáticos, inspiradores, dinâmicos, criativos, correm riscos e sabem lidar com a mudança, isto é, são visionários. Por sua vez, o gestor é uma pessoa mais racional, trabalhando mais com a cabeça do que com o coração. Os gestores são indivíduos que lidam com: a eficácia, planeamento, os processos, os regulamentos e com o controlo.

Neste sentido, é possível obter diferentes definições. Uma definição é a dos autores Vroom e Jago, em que estes consideram liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas”. Por outro lado, Yukl (2002) define liderança como um conceito mais completo, isto é, vê a liderança como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”. (Schley, Zampier, Stefano, & Kuhl, 2015) (Carvalho, 2019)

Posto isto, é importante abordar a liderança nas diferentes épocas existentes, isto é, analisar a liderança na (1) época da personalidade; (2) época da influência; (3) época comportamental; (4) época situacional; (5) época da contingência; (6) época transacional; (7) época anti liderança; (8) época cultural e (9) época transformacional.

1.2.1. Época da Personalidade

Na época da personalidade, o ponto fulcral/ foco principal eram os líderes históricos, ou seja, a base do conceito de liderança era a imitação de grandes líderes históricos como o Gandhi.

A época da personalidade foi marcada por duas grandes teorias, foram elas, a teoria dos grandes homens – que era defendida por autores como Carlyle, Galton e Bowden; e a teoria dos traços – que era defendida por Bingham.

A primeira teoria, a teoria dos grandes homens, defendia que a liderança estava associada a uma personalidade, isto é, um líder eficaz era aquele que copiava a personalidade dos grandes líderes históricos, como o Gandhi. Resumidamente, é possível definir a teoria dos grandes homens como sendo uma teoria que tinha como ideia chave, a de que os homens nascem com a condição de que as habilidades de liderança são inatas. Em contrapartida, o facto de as habilidades de liderança nascerem com os homens, não significava que todos fossem escolhidos para exercer o papel de líder.

Se por um lado, a teoria dos grandes homens defendia que os homens nasciam com a capacidade de serem líder, já a teoria dos traços mantem a ideia de que apenas os certos homens possuíam certos traços pessoais que lhes permitiam ser líderes. No entanto, segundo estudos empíricos, esses traços pessoais específicos, abordavam fatores físicos, as habilidades características do indivíduo e os aspetos de personalidade.

1.2.2. Época da Influência

Quando abordado o tema da liderança na época da influência, este tem como ideia base, a de que um líder é eficaz quando existe uma relação entre os diversos indivíduos e não apenas uma relação única de um líder solitário. Noutro sentido, nesta época, um líder é eficaz quando preserva as relações mantidas com os diversos indivíduos da organização, podendo deste modo exercer influência sobre os indivíduos.

Na época da influência, houve a necessidade de serem definidos os conceitos de poder e influência, de forma a ser possível comprovar que um líder era capaz de influenciar as pessoas que o rodeavam.

Deste modo, foi possível concluir que o conceito de poder tinha em conta o período das relações de poder, onde a eficácia de um líder era explicada tendo em conta a quantidade de poder que o líder dispunha e o modo como usava esse poder. Relativamente à definição de influência, nesta época, a mesma ocorreu durante o período de persuasão, sendo que um líder tinha uma maior influência se tivesse um bom e elevado poder de persuasão.

1.2.3. Época Comportamental

Na época comportamental, a liderança não estava relacionada com nenhuma relação entre traços e/ou características específicas nem com a origem e/ou quantidade de poder que o líder possuía. A época comportamental realçou as ações dos líderes através dos seus comportamentos, por forma a diferenciar quais os líderes eficazes e os que não eram eficazes.

Ou seja, esta época defendia que a liderança era parte do comportamento humano, focando-se essencialmente em dois traços comportamentais: a realização de tarefas e a preocupação pela coesão do grupo de trabalho.

Comparativamente à época da personalidade, mais especificamente à teoria dos traços, a teoria comportamental defende que os comportamentos dos indivíduos podem ser aprendidos e, dessa forma, as pessoas são preparadas para terem comportamentos de liderança próprios para serem líderes eficazes.

À época comportamental está contíguo a teoria de Mc Gregor, a teoria de X e Y. Esta teoria tinha como fundamento a existência de dois estilos de liderança. Por um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, a qual deu o nome de Teoria X, que descrevia o colaborador como mecanicista, negativo, estático e com uma visão derrotista. Por outro, Douglas Mc Gregor, denominou Teoria Y, uma teoria de crescimento mais moderno e com conceções mais modernas sobre o comportamento humano. Esta teoria representava o colaborador com um desejo de maior responsabilidade, proactivo e ambicioso.

Analisando esta teoria, concluímos que os dois estilos defendidos por Mc Gregor são completos opostos, ou seja, na teoria Y, Douglas Mc Gregor considera que os trabalhadores são pessoas motivadas intrinsecamente e que apenas necessitam de boas condições de trabalho; Por outro lado, na teoria X, os colaboradores são o oposto da teoria Y, isto é, são pessoas passivas e que devem ser motivadas extrinsecamente.

1.2.4. Época Situacional

Tendo em conta os autores Hersey & Blanchard (1986), o mais importante era adaptar o estilo de liderança de cada indivíduo à situação presente, ou seja, os líderes não devem utilizar apenas um estilo de liderança, devem sim mudar e utilizar os estilos de liderança tendo em conta a maturidade dos indivíduos que lideram bem como os detalhes das tarefas em causa. Para estes mesmos autores, a liderança situacional tem como premissa principal “a inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa) que o líder

oferece, a quantidade de apoio socio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico”.

Em relação ao tipo de tarefa, este está relacionado com o comportamento da tarefa, mais concretamente está ligado na medida em como o líder dirige os subordinados, dizendo-lhes o que fazer, como, quando e onde fazê-lo, ou seja, está relacionado no modo como o líder estabelece os objetivos e define papéis.

A medida com que o líder se empenha a comunicar com os seus subordinados, quer através do apoio quer através do encorajamento, está relacionado com o comportamento de relacionamento.

Por sua vez, a maturidade, é a capacidade que os indivíduos têm em assumir a responsabilidade de liderar o seu próprio comportamento. Para Hersey & Blanchard, a maturidade de cada funcionário está interligada à disposição que o mesmo tem para fazer algo e à necessidade do encorajamento dado pelos seus líderes.

Ou seja, na época situacional, a liderança era vista como a relação que existia entre o líder e os seus subordinados, colocando ênfase em determinados aspetos específicos, tais como: o tipo de tarefa, o status social do líder e do subordinado, a posição relativa de poder e o ambiente externo e circundante. Sendo que os líderes devem ter a capacidade de colocar mais ou menos ênfase nas tarefas bem como colocar mais ou menos ênfase nas relações com as pessoas sobre as quais recai a sua liderança, dependentemente do que é essencial para completar as tarefas com sucesso.

Ao desenvolverem o modelo de Liderança Situacional (conforme Figura 1), Paul Hersey e Ken Blanchard detetaram que existem quatro estilos de liderança diferentes, tendo em conta os diferentes estádios de maturidade dos subordinados. Relativamente aos quatro estilos de liderança, estes passam por:

- **Dirigir/Direção** (onde o líder tem uma alta orientação para a tarefa, mas um baixo relacionamento com os seus subordinados): este estilo de liderança é caracterizado pela definição dos papéis por parte do líder, e o mesmo comunica aos seus subordinados as respetivas tarefas, quando e como devem executar essas tarefas. Existe deste modo, uma maior ênfase no comportamento diretivo, isto é, o líder fornece as instruções específicas e supervisiona a realização das tarefas.

- **Persuadir/Treinar/Orientação** (existe uma alta orientação para as tarefas e um alto relacionamento do líder com os seus subordinados): o líder fornece um comportamento diretivo bem como um comportamento de apoio aos subordinados, de forma a que as tarefas definidas sejam tratadas e executadas conforme as suas instruções. Por outras palavras, o líder apresenta a tarefa ao colaborador, explicando a sua importância, contribuindo com possíveis ideias para a execução da mesma, e motiva os seus subordinados, de forma a que a realização da tarefa seja como planeado.
- **Apoio/Compartilhar** (baixa ênfase na definição das tarefas e um alto nível de relacionamento com os subordinados): o líder é caracterizado por facilitar a tomada de decisões, ou seja, o líder fornece o seu apoio aos seus subordinados, por forma a que os colaboradores adquiram confiança, tenham um crescimento a nível profissional, e desenvolvam as suas capacidades de forma contínua. É o líder que dá confiança aos seus subordinados, dando-lhe o seu apoio, não necessitando de supervisionar o trabalho dos seus colaboradores.
- **Delegação** (existe uma baixa ênfase na estrutura das tarefas e um baixo nível de relacionamento com os subordinados): neste tipo de liderança situacional, o líder é caracterizado por conseguir delegar as tarefas aos seus subordinados sem a necessidade de supervisionar os seus colaboradores na execução das tarefas, uma vez que o líder defendia que os subordinados tinham autonomia e liberdade para trabalhar.

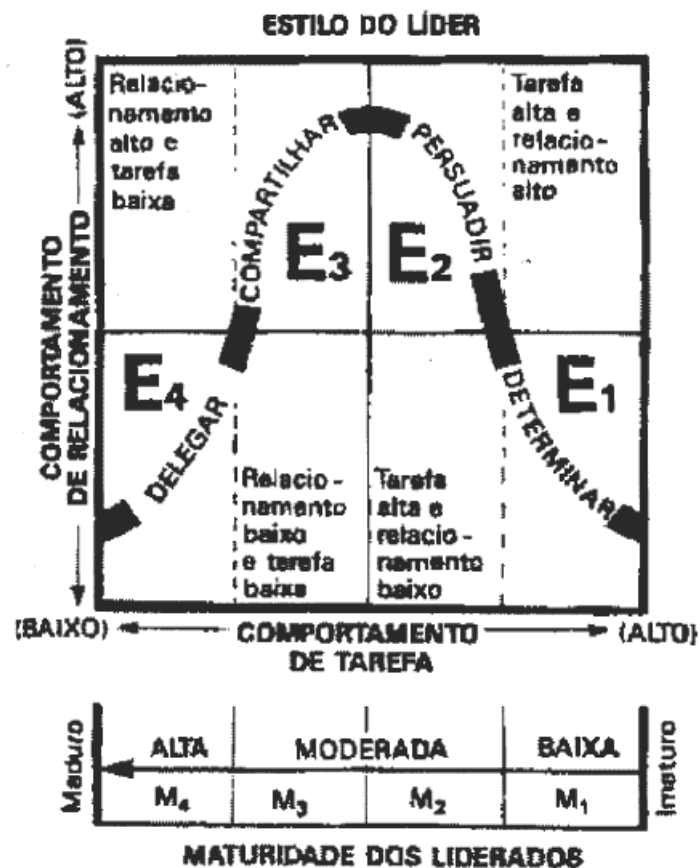


Figura 1 - Esquema geral da Liderança Situacional. Fonte: Hersey, P; Blanchard, K. H. (1986)

Como referido anteriormente, para estes autores, o estilo de liderança situacional a utilizar tendo em conta a situação presente, está dependente da maturidade do indivíduo que está a liderar. Neste sentido, Hersey & Blanchard dividiram a maturidade em quatro níveis:

- **M1 ou Baixa Maturidade:** Este nível de maturidade é característico das pessoas que têm em falta conhecimentos, competências ou até mesmo confiança para executarem trabalhos individualmente e, por vezes, são “empurrados” para realizarem as tarefas que têm pendentes. Este é o nível onde se encontram as pessoas que estão no nível de maturidade mais baixo da escala.
- **M2 ou Maturidade Média (competências limitadas):** Neste nível, encontram-se os colaboradores que querem realizar as tarefas destinadas a si, no entanto, não possuem todas as competências necessárias para as realizarem com sucesso. Contudo, comparando as pessoas deste nível de maturidade com as pessoas do nível de maturidade M1, as pessoas de maturidade M2 já têm autonomia para encontrarem elas mesmas as respostas.

- **M3 ou Maturidade Média (elevadas competências, mas falta de confiança):** As pessoas com este nível de maturidade já possuem mais competências que as pessoas do nível anterior, contudo não têm confiança nas suas capacidades. Neste nível, as pessoas já têm liberdade para apresentarem as suas próprias ideias.
- **M4 ou Maturidade Elevada:** As pessoas possuem fortes competências, elevada confiança e estão aptas a trabalharem sozinhas. Neste nível, as pessoas têm competências e habilidades para liderarem as suas próprias equipas.

Em suma, é possível concluir que este modelo de liderança situacional, indica um estilo de liderança para cada nível de maturidade das pessoas, conforme o quadro seguinte:

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança
M1 – Baixa Maturidade	Direção
M2 – Maturidade Média (competências limitadas)	Persuadir
M3 – Maturidade Média (elevadas competências, mas falta de confiança)	Compartilhar
M4 – Maturidade Elevada	Delegação

Tabela 1 - Estilos de Liderança Situacional vs Níveis de Maturidade. Fonte: Elaboração da autora

1.2.5. Época da Contingência

Este tipo de época caracterizava o líder como sendo um indivíduo com vários estilos de liderança e consequentemente, várias características, tendo em conta a situação em que se encontrava.

No entanto, na época da contingência, o líder eficaz era aquele que tinha a capacidade de se adaptar aos diversos grupos de pessoas com determinadas características.

Na época da contingência, o líder exercia o seu poder tendo em conta 4 fatores fundamentais, eram eles, a capacidade de influência que o mesmo conseguia ter perante determinados grupos de pessoas e/ou pessoas, isto é, a capacidade de influência do líder sob os seus subordinados; a personalidade de cada grupo de pessoas ou pessoas individuais; o comportamento do líder e a situação em que o líder se encontrava.

1.2.6. Época Transaccional

A época transaccional, vem na sequência da época da influência, na medida em que estuda a influência existente entre líder e subordinados, numa época em que existe influência recíproca, isto é, o líder motiva os subordinados através do processo de transação (recompensa/desempenho).

Neste tipo de época, o líder preocupava-se em fazer com que as tarefas e metas fossem alcançadas ao invés de motivar, desenvolver ou inspirar a sua equipa. Ou seja, a liderança está presente na diferenciação dos papéis ao nível da organização e na interação social, em vez de estar presente apenas no indivíduo e/ou na situação. Segundo Bass (1999, p.10), a liderança transaccional “é a relação de troca entre o líder e os subordinados, por forma a responder aos seus próprios interesses”.

1.2.7. Época Cultural

Este tipo de época, defendia que a liderança era um todo da cultura organizacional e não uma parte apenas de um grupo ou até mesmo de um indivíduo.

Na época cultural predominava o sentimento de mudança tendo como ideia-base de aumentar a quantidade de trabalho para o desejo de um aumento da qualidade de trabalho.

Nesta época, as organizações eram caracterizadas pela sua cultura bem como pelo seu modelo de gestão. Deste modo, na época cultural, as organizações podiam ter quatro tipos de culturas e subjacente, quatro tipos de modelo de gestão de recursos humanos, tais como: (1) Cultura Burocrática – Modelo de Processos Internos; (2) Cultura de Apoio – Modelo das Relações Humanas; (3) Cultura Racional – Modelo de Objetivos Racionais; e (4) Cultura de Inovação – Modelo Sistema Aberto, traduzindo-se deste modo na tipologia básica do Modelo dos Valores Contrastantes (segundo Neves, 2000).



Figura 2 - Tipologia Básica dos Modelos Contrastantes. Fonte: Neves (2000)

Segundo Cameron & Quinn (2006, p.32), o modelo CVF (Modelo Innovation Competing Values Framework) é um modelo de base empírica que tem como objetivo ajudar a integrar múltiplas dimensões da cultura organizacional, sendo essa cultura de “natureza complexa, interrelacionada e compreendendo um conjunto de fatores ambíguos”. Deste modo, defenderem que a:

- Cultura de Apoio ou Cultura Clã – enquadrava o Modelo Teórico das Relações Humanas, em que esta cultura colocava ênfase na participação da tomada de decisões e na partilha de informação. O papel do líder passava por ser mentor e facilitar o desenvolvimento dos seus subordinados, ou seja, a liderança tendia a ser uma liderança de estilo de apoio. O principal foco desta cultura era interno e estava subjacente à procura da manutenção do ambiente de trabalho;
- Cultura de Regras ou Cultura Hierárquica ou Cultura Burocrática – envolvia o Modelo dos Processos Internos, que valorizava as políticas, os regulamentos e a formalização de maneira a manter a estabilidade, o controlo e a segurança. A tomada de decisão bem como os seus processos tendiam a ser mais centralizados e a liderança adotava um estilo conservador;
- Cultura de Inovação – estava subjacente o Modelo dos Sistemas Abertos, que enfatizava a flexibilidade, individualidade e a espontaneidade. A tomada de decisão era caracterizada por ser descentralizada e o grande foco centrava-se na diferenciação;

- Cultura Racional ou Cultura de Objetivos ou Cultura de Mercado – enquadrava o Modelo dos Objetivos Racionais, onde a procura centralizava-se na maximização do rendimento através da eficiência. A liderança tendia a ser focalizada na procura de resultados, sendo que os gestores deveriam ter um papel diretivo e produtivo através do planeamento e orientação para a tarefa, de maneira a procurar alcançar os objetivos traçados.



Figura 3 - Modelo dos Valores Contrastantes. Fonte: Adaptação ao modelo defendido por Cameron & Quinn (2006)

1.3. Lideranças Emergentes

Ao contrário de outras lideranças, a liderança emergente é uma liderança que não tem de ser necessariamente exercida por um indivíduo que ocupa uma posição hierárquica na organização, isto é, pode ser exercida por qualquer indivíduo da organização.

Segundo Luís (2008), o líder emergente “não está investido em poder formal”, sendo que para além desta característica, a liderança emergente tem como premissa-base a de que não segue as ideias e princípios oriundos da estrutura hierárquica organizacional.

A liderança emergente é “um processo de auto-organização que começa com interações bilaterais entre membros do grupo” (Guastello, 2007 p. 358), ou seja, podendo esta liderança ser exercida por qualquer pessoa da organização, esse indivíduo/líder apenas tem de possuir

competências e habilidades de liderança, com capacidade de influenciar as pessoas ao seu redor.

As características típicas de um líder emergente podem ser ou não evidentes, na medida em que um líder emergente assume o seu papel de modo a que o mesmo e a sua equipa consigam cumprir os objetivos definidos pela organização. Uma outra característica do líder emergente é o facto de ser um líder presente, isto é, “aparece para apagar o fogo” quando é necessário, fazendo com que os seus subordinados e a sua equipa se sintam seguros, participativos e colaborativos.

1.3.1. Liderança Transformacional/Carismática

Com o passar dos anos, têm vindo a surgir novas teorias de liderança, tais como (1) Liderança Carismática, (2) Liderança Heroica, (3) Liderança Transformacional e, (4) Liderança Visionária.

No entanto, tendo em conta os dias atuais, as teorias anteriormente abordadas são conhecidas num só grupo como Liderança Transformacional ou Liderança Carismática, pois estes dois tipos de liderança têm como premissa base a de que a liderança de um indivíduo predomina nos valores e nas emoções.

A Liderança Transformacional assenta na necessidade da procura pelo significado do homem, isto é, a grande preocupação do líder foca-se nos fins e valores bem como na moral e ética da organização, não deixando de parte a sua preocupação pela missão e estratégia da organização. Contrariamente à Liderança Transaccional, este tipo de liderança é direcionado para objetivos e metas a longo prazo, não pondo em causa os valores e princípios humanos. Na Liderança Transformacional, o objetivo fulcral do líder é fazer com que os subordinados se sintam parte da organização e que tenham comportamentos espontâneos de maneira a conseguirem melhorar a organização.

De maneira a conseguirem que os subordinados contribuam para o grupo, os líderes apelavam aos sentimentos dos mesmos. O líder transformacional deve possuir algumas características tais como: visão, valores e comportamentos focados para o futuro da organização.

A Liderança Transformacional compreende quatro componentes essenciais, são elas:

- A influência idealizada;
- A dimensão inspiracional;
- A estimulação intelectual;
- A consideração individualizada (V. P. G. da Silva & Reis, 2014)

A componente da influência idealizada, também conhecida como carisma, defende que os líderes carismáticos são aqueles que através da sua visão, inspiram os seus subordinados e possíveis influências que tenha na organização. Contudo um líder transformacional, não necessita apenas de ter carisma, precisa de ter outras características.

Quanto à componente da dimensão inspiracional, refere-se à dimensão que acrescenta qualidades emotivas ao processo de influenciar. Vários investigadores defendem que quando um líder comunica aos seus subordinados que acredita no bom trabalho deles, esses subordinados têm na verdade melhor desempenho.

No que concerne à componente da estimulação intelectual, a mesma proporciona aos líderes procurar incentivar os seus subordinados a serem inovadores e criativos no trabalho, procurando novas soluções para os problemas existentes.

Em suma, a componente consideração individualizada auxilia os líderes a focarem a sua relação com cada trabalhador, de uma forma individual, quer através da partilha quer através da preocupação e entendimento. No processo de partilha, o trabalhador tem possibilidade de questionar o seu líder, de forma individual, qual a maneira de obter respostas mais personalizadas e reais (Moreira, 2014).

1.3.2. Liderança Autêntica

Quando se fala em Liderança Autêntica, é necessário falar não só no que esta consiste, mas também retratar o conceito de autenticidade e em que consiste a mesma.

O conceito de autenticidade prevalece desde os tempos da Grécia Antiga, onde os filósofos defendiam que a autenticidade era explicada através de obrigações, como por exemplo mostrar o “verdadeiro ser” do indivíduo e “conhecer-se a si mesmo”.

Ao longo dos anos, o termo “autenticidade” foi evoluindo e vários autores defendiam à sua maneira esses mesmo conceito. Segundo Harter (2002), um indivíduo com autenticidade, é uma pessoa que deve “possuir experiências pessoais, sejam elas pensamentos, emoções, necessidades, crenças ou desejos”, isto é, a autenticidade está em parte relacionada com o fator-chave do indivíduo em se conhecer a si próprio, detendo desta forma experiências pessoais (tais como os seus pensamentos, as suas crenças ou até mesmo os seus valores), e agindo tendo em conta aquilo em que acredita, ou seja, o indivíduo age tendo em conta os seus princípios e/ou valores.

Para autores como Ilies et al. (2005), a autenticidade “é um amplo constructo psicológico, que reflete a tendência do indivíduo em agir de acordo com os seus valores mais profundos”. Para estes autores, os valores mais profundos do indivíduo são representados através dos comportamentos e das condutas individuais, ou seja, a autenticidade é um espelho das ações psicológicas do indivíduo, tendo sempre como base as suas crenças e valores. Estas ações são também refletidas na liderança e na forma como o indivíduo lidera a sua equipa.

Em termos de liderança autêntica, esta caracteriza o líder como sendo um indivíduo que constrói uma relação com os seus subordinados tendo por base a honestidade, valorizando a contribuição que os seus subordinados possuem aquando a execução de tarefas. Este tipo de líder, o líder autêntico, é caracterizado como sendo um líder transparente, confiante, ético/moral, resiliente e direcionado para o futuro.

Os autores Walumbwa et al. (2008), defenderam que a Liderança Autêntica “é um padrão de comportamento do líder, isto é, é um estilo de liderança”. O líder autêntico tem a necessidade de manifestar um comportamento transparente em relação aos restantes indivíduos da organização, partilhando a informação necessária para a tomada de decisões, aceitando a opinião quer dos seus subordinados quer dos restantes elementos da organização e deve proporcionar *feedback* aos seus subordinados, fazendo com que os mesmos analisem as suas ações

Tendo em conta estes autores, o líder autêntico detém quatro tipo de comportamentos, são eles: (1) a autoconsciência, (2) o processamento equilibrado, (3) a moral e (4) a transparência relacional.

- 1) **Autoconsciência:** é o processo através do qual o indivíduo reconhece as suas forças e fraquezas, e o impacto que as mesmas têm nos seus subordinados e outras pessoas. Walumbwa et al., defendem que quanto maior for a autoconsciência do líder, maior é a transparência e abertura do mesmo para com os subordinados;
- 2) **Processo Equilibrado:** é o processo onde os líderes estudam os dados objetivamente antes de tomar decisões, sendo que antes de tomar qualquer decisão, o líder procura recolher todas as informações possíveis sobre os diferentes pontos de vista;

- 3) **Moral:** defende que o comportamento do líder é estabelecido através de elevados padrões morais, que têm como base a ética e os valores. Ou seja, quer as decisões do líder quer os seus comportamentos, são baseados nos valores demonstrados por si mesmo;
- 4) **Transparência Relacional:** defende que o líder deve-se expor de forma autêntica e transparente, por forma a ser capaz de gerar sentimento de confiança nos seus subordinados e nos restantes elementos da organização.

Tipos de Comportamento	Características
1) Autoconsciência	• Reconhecimento das suas fraquezas e forças bem como o reconhecimento da sua natureza multifacetada.
2) Processo Equilibrado	• Análise objetiva da informação obtida, recolhendo sempre que possível os diferentes pontos de vista que dispõe, para tomar decisões; • O Líder tem em conta as opiniões dos seus subordinados aquando a tomada de decisão.
3) Moral	• A tomada de decisões do líder bem como os seus comportamentos são tomados baseados nos seus valores; • Autorregulação interna, através de elevados padrões morais, tendo como base a ética e os valores.
4) Transparência Relacional	• O Líder é transparente, ou seja, expressa as suas opiniões e sentimentos de forma autêntica e transparente; • A partilha aberta de informações, origina um sentimento de confiança nos seus subordinados.

Tabela 2 - Liderança Autêntica: Tipos de comportamento e suas características. Fonte: baseado no estudo dos autores Walumbwa et al. (2008)

1.3.3. Teoria LMX

A Teoria LMX (Teoria da Troca entre Líder e Liderados), surgiu na década de 70, fruto dos trabalhos de Dansereau, Cashman e Graen (1973). Esta teoria defendia que o líder determinava interações diferentes com cada um dos seus subordinados, originando dois tipos de díades (relação entre superiores hierárquicos e trabalhadores).

Na primeira díade, denominada por Teoria da Troca entre Líder e Liderados de endogrupo ou díade de alta qualidade de relacionamento, a forma do líder de tratar os seus subordinados é determinada pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de

comunicação quer de conhecimento quer pessoal. Isto é, subordinado e líder possuem um relacionamento de proximidade, sendo que o líder desempenha, dessa forma, o seu papel tendo em conta a influência que transmite ao subordinado e a que o subordinado recebe do líder.

A existência de uma relação de proximidade (entre líder e liderado), faz com o líder transmita ao membro da sua díade, tarefas de maior responsabilidade, tornando possível uma maior participação do liderado na tomada de decisão, originando uma subida na carreira e, conseqüentemente, um maior acesso a informações privilegiadas. Desta forma, o membro da díade de endogrupo tem um maior suporte e atenção do líder na realização de tarefas.

A segunda díade, denominada por Teoria entre Líder e Liderado – LMX de exogrupo ou díade de baixa qualidade de relacionamento, é o oposto da primeira díade, isto é, a forma de tratamento do líder para com os seus subordinados é determinada pela não aproximação entre estes dois elementos da organização, na medida em que o líder considera o membro, como um indivíduo fora do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento, originando uma relação de não reciprocidade e de não aproximação.

Comparativamente ao líder da primeira díade, o líder da díade do exogrupo é um líder caracterizado por executar o seu papel fazendo com que os seus subordinados cumpram com os objetivos estabelecidos e definidos no seu contrato de trabalho, não colocando os membros da sua díade de parte nem os discriminando.

Desta forma, é possível concluir que a premissa base deste tipo de liderança, passa por afirmar que quanto maior for o apoio dado pelos subordinados ao seu líder, maior é a probabilidade de estes fazerem parte do ciclo próximo do líder.

Quanto ao principal pressuposto da Teoria da Troca entre o Líder e Liderado (LMX) este defende que a díade de alta qualidade de relacionamento ou díade do endogrupo proporciona mais resultados quer para a díade quer para a organização, do que a díade de baixa qualidade de relacionamento ou díade do exogrupo.

1.3.4. Teoria Servente

A Teoria da Liderança Servente ou Teoria do Líder Servente, desenvolvida no ano de 1970, por Robert Greenleaf, defendia que o ato de liderar consistia no ato de servir, ou seja, as prioridades do líder são as necessidades dos trabalhadores da organização.

A Teoria Servente defende que o líder rege pelo sentimento de servir, garantindo que as necessidades das restantes pessoas da organização sejam atendidas. Este sentimento de servir

está relacionado com o fator prestar ajuda aos outros elementos da organização, através da identificação das necessidades desses elementos e/ou restantes grupos da organização, e não com o fator de servir como sendo um criado.

A Teoria da Liderança Servente destaca-se dos outros tipos de liderança, uma vez que o líder encoraja os seus subordinados a desenvolverem um raciocínio moral, sendo o ponto fulcral deste tipo de liderança o de servir os trabalhadores da organização não para o bem da organização, mas sim para seu bem próprio.

Assim, o líder servente caracterizava-se por criar relacionamentos a longo prazo com os trabalhadores da organização, incentivando o seu crescimento e desenvolvimento na organização, fazendo com que os mesmos alcancem o seu potencial e todas as suas necessidades sejam resolvidas.

A principal diferença entre a Teoria do Líder Servente e as restantes teorias transformacionais, é que a Teoria do Líder Servente coloca ênfase nos objetivos dos subordinados, secundarizando os objetivos organizacionais.

1.3.5. Liderança dos Traços

Até aos anos 40, a Teoria dos Traços assentava na defesa de que os líderes eram escolhidos tendo em conta a sua personalidade, ou seja, eram realizados estudos aos indivíduos por forma a perceber se os mesmos tinham ou não características de líder (ou seja, se tinham carisma). Segundo Amboni (2010), a teoria dos traços defendia que os líderes eram distintos dos seus subordinados, através das qualidades pessoais que possuíam.

Tendo em conta os autores Camargo & Paheco (2014), a Teoria dos Traços tinha como suporte a teoria dos grandes homens (que era baseada em figuras históricas como Hitler e Gandhi). Segundo estes autores, uma vez que a teoria dos traços era caracterizada pela realização de estudos das características de líder nos indivíduos, a mesma seguia os “passos” da teoria dos grandes homens na medida em que os líderes tinham os traços de personalidade que os capacitavam para posições de liderança.

Contudo, com o passar dos anos, a teoria dos traços que era anteriormente caracterizada por estudos de características dos indivíduos, no início do século XX, passou a ser associada a líderes que possuíam capacidades e características que os distinguiam dos restantes elementos da organização. Deste modo, com a evolução quer dos anos quer dos diversos estudos realizados, foi-se abandonando a Teoria dos Traços.

Diversos autores que defendem este tipo de teorias, assumiram que certas características e traços dos indivíduos tendencialmente levam a uma liderança eficaz.

Atualmente, diversos autores consideram que uma liderança eficaz é afetada pelas diversas situações que a determinam. Sendo o século XXI, um século de incertezas, é defendido que os líderes devem ser próximos dos seus subordinados, proporcionando uma visão para a equipa, fazendo com que os seus subordinados alcancem os objetivos determinados pela organização. Apesar de ser uma teoria relevante para alguns autores, a Teoria dos Traços não é aceite pelas pessoas que têm estudado a temática da “Liderança”, uma vez que esses indivíduos acreditam que a aptidão de ser um líder tem de ser conquistada e trabalhada pelas pessoas, sendo que essa capacidade não nasce com o indivíduo, como determinam diversos estudos anteriormente abordados.

Em suma, segundo alguns autores um bom líder é caracterizado pela maneira como ele se comporta perante as diversas situações em que o líder exerça liderança, e não pelas características natas que o mesmo possui.

1.3.6. Teoria Centrada no Comportamento do Líder

Esta teoria teve origem nos anos quarenta (1940), tendo esta década também sido marcada pelo aparecimento da Teoria das Relações Humanas. Segundo Rondeau esta teoria divide-se em quatro abordagens diferentes, tais como:

- Liderança enquanto Categoria de Comportamento;
- Liderança enquanto Estilo Normativo;
- Liderança enquanto Processo Contingente;
- Liderança enquanto Processo Evolutivo (Gonçalves, 2008)

A abordagem da Liderança enquanto Categoria do Comportamento, estuda a liderança ao nível do comportamento, mais concretamente o comportamento que o líder tem em relação aos seus subordinados. Dentro desta abordagem, é possível confirmar três tipos de liderança tendo em conta o comportamento do líder para com os seus subordinados, sendo eles: liderança autoritária, liderança democrática e liderança liberal.

O comportamento do líder verificado nos três tipos de liderança, passam por:

- Na liderança autoritária, todas as decisões são tomadas pelo líder sem consultar o grupo, levando este tipo de liderança a ser um causador de conflitos;
- Por sua vez, na liderança democrática, a equipa participa na tomada de decisão sob a orientação do líder, que apresenta os objetivos e as alternativas de escolha;
- Na liderança liberal, todas as decisões ficam a cargo do grupo, havendo uma mínima intervenção do líder, sendo os objetivos e as formas de os alcançar da inteira responsabilidade do grupo, e deste modo o líder não critica nem elogia (Amboni, 2010)

No que concerne à abordagem da Liderança enquanto Estilo Normativo, vários autores tentam encontrar o estilo de liderança objetivo para cada situação. Neste sentido, surgiu o modelo de Blake e Mouton de 1964, a “Grelha Gerencial”. (Amboni, 2010)

Na abordagem da Liderança enquanto Processo Contingente, diversos autores partem do pressuposto de que existe um estilo de líder universal, ou seja, que cada situação requer um estilo de liderança diferente de forma a que os subordinados alcancem os objetivos estabelecidos, fazendo deste modo com que os líderes se adaptem consoante as situações que enfrentam. Segundo Amboni (2010), as organizações têm que se adaptar às características do ambiente, originando assim um líder ajustável.

Neste tipo de abordagem, o modelo enquadrado é o Modelo de Fiedler. Este modelo desenvolvido entre 1967 - 1970, tinha como pressuposto o de que a eficácia do desempenho do grupo/equipa dependia da estrutura motivacional do líder e do grau de influência e controlo que o mesmo tem sobre o seu grupo. Isto é, quanto maior for a relação entre líder e subordinados/liderados, maior for a estrutura da tarefa bem como maior for o poder que o líder possua, mais elevado ser o controlo e influência que o mesmo poderá ter para com os subordinados. Sendo que essa eficácia para a tarefa é considerada contingente na medida em que está dependente das exigências estabelecidas pela situação.

Por último, a abordagem da Liderança enquanto Processo Evolutivo, surgiu a partir dos autores Hersey e Blanchard (1969), que rejeitam a ideia de que existe um estilo de liderança ideal, na medida de encontrar equipas produtivas e satisfeitas. Defendendo deste modo, o pensamento de que o mais importante é assegurar que os subordinados estejam motivados.

1.3.7. Teoria da Liderança como Processo Interativo

Como o próprio nome indica, esta é uma teoria onde defende que a liderança deve ser analisada e entendida como um processo de transação entre favores materiais, psicológicos e sociais. Segundo alguns investigadores, são 3 os tipos de modelos de interação que constituem este processo interativo entre favores, tais como:

- Fenómenos de Liderança como um Processo Recíproco;
- Liderança enquanto Processo de Atribuição (Souza & Pinto, 2017) (Eisenberger, Rhoades Shanock, & Wen, 2020);
- Processos de Liderança numa Perspetiva Instrumental.

O conceito de Fenómenos de Liderança como um Processo Recíproco tem como premissa-base a de que a eficácia do líder se limita à sua capacidade de oferecer algo por um bom/correto desempenho. (Rego et al., 2019)

A teoria da Liderança como um Processo de Atribuição defende que existe uma causa para determinado desempenho do subordinado, isto é, a liderança não é escolha da empresa, mas sim pelo grupo que por ela está a ser liderado, permitindo que os subordinados se manifestem sobre quem gostariam que fosse a pessoa a conduzir o grupo. Autores como Pina e Cunha, et al. (2009) defendem que o comportamento dos subordinados vai influenciar a reação do supervisor. (Pina E Cunha, Campos E Cunha, & Rego, 2009)

Por outro lado, o modelo de Liderança numa Perspetiva Instrumentalista, tem como ponto fulcral a teoria das expectativas da motivação. Esta teoria preserva que os subordinados têm de aceitar o comportamento dos seus líderes, e ter nesse comportamento uma fonte de satisfação. (Sathya & Velmurugan, 2018)

1.3.8. Teorias Integrativas

As Teorias Integrativas apareceram na década de 1980, com o intuito de demonstrar que os líderes passam a ser vistos como os indivíduos que servem como suporte para os restantes colaboradores, através da organização e dos valores da empresa (V. P. G. da Silva & Reis, 2014).

No entanto, estas teorias ganharam impulso através do contributo de Burns, que no ano de 1978, concedeu a distinção entre liderança transformacional e liderança transacional. Ao longo dos anos, a estas teorias foi introduzido o conceito de liderança *laissez-faire*. (Smith, Fowler- Davis, Nancarrow, Ariss, & Enderby, 2018)

1.3.8.1. Liderança Transacional

A premissa-base da Liderança Transacional é o processo relacionado com o reconhecimento dos desempenhos alcançados. Segundo Bass (1999, p.10), a liderança transacional “refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses”, isto é, o líder tanto retribui os seus subordinados quando os mesmos correspondem às expectativas, como os repreende quando não correspondem.

Deste modo, neste tipo de liderança verificava-se que os líderes transacionais recompensavam os seus seguidores em função do desempenho de cada um deles.

A Liderança Transacional compreende duas componentes fundamentais, tais como: o reforço de contingência e a gestão por exceção (V. P. G. da Silva, 2014).

A componente do reforço por contingência compreendia a aplicação de processos de reforço positivo ou negativo, de maneira a motivar os seus seguidores. Isto é, quando o subordinado cumpre com o que está estabelecido é dado um reforço positivo, caso não cumpra é dado um reforço negativo. Funcionando assim como um ciclo de objetivo – desempenho – reforço. Este ciclo é essencial para o desenvolvimento da organização.

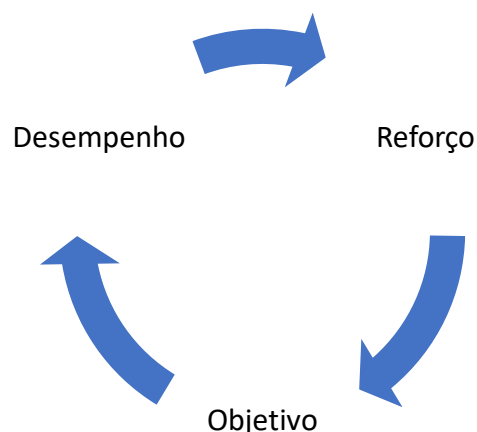


Figura 4 - Ciclo do Reforço de Contingência. Fonte: Elaboração da autora.

Por sua vez, a componente da gestão por exceção, defendia que o líder só intervinha quando os seus subordinados não estavam a cumprir com os objetivos estabelecidos. No entanto, quando os subordinados cumpriam com o estabelecido, o líder não interferia na rotina dos mesmos.

1.3.8.2. Liderança Laissez Faire

A liderança Laissez Faire era caracterizada por uma verdadeira ausência do líder, ou seja, este tipo de líder só intervinha quando existissem problemas graves por resolver. Estes líderes eram caracterizados pela falta de tomada de decisão e de participação.

Segundo V. P. G. da Silva & Reis (2014), a liderança Laissez Faire era composta por duas dimensões: a gestão por exceção passiva e a *laissez-faire*.

A dimensão da gestão por exceção passiva era caracterizada pela presença do líder para a resolução de problemas graves.

Por outro lado, a dimensão *laissez-faire* era determinada pela ausência total do líder, ou seja, o líder não está presente nem para resolver problemas nem para tomar decisões quando é necessário. Segundo M. D. F. Silva (2010), a dimensão *laissez-faire* tem um impacto bastante negativo no desenvolvimento organizacional.

1.4. Motivação

Definir motivação, nunca foi um processo fácil, uma vez que para além de ser muitas vezes confundido com o conceito de satisfação é também um constructo invisível de utilização geral nas ciências humanas e pode ser abordado segundo várias perspetivas.

Deste modo, são vários os conceitos de motivação, segundo Ruthankoon e Ogunlana (cit in Linhares, 2015) motivação é “o ato de despertar interesse de alguém para algo”. Por outro lado, Robbins (cit in Pereira, 2014), defende que a motivação para além de ser uma ação para despertar interesse em algo, é o principal fator responsável pela intensidade, persistência e direção que determinado indivíduo possui para alcançar uma meta.

É assim possível definir motivação como sendo um processo de incentivar os indivíduos a realizar determinadas ações e a persistir nas mesmas de maneira a alcançar os seus objetivos e metas. Por norma, a motivação inclui quatro elementos, tais como: a estimulação, a ação/esforço, o movimento/persistência e a recompensa.

A **estimulação** é o conjunto das forças energéticas responsáveis pelo desencadear do comportamento do indivíduo.

Relativamente à **ação e esforço**, estes dois elementos caracterizam o comportamento observado dos trabalhadores. Por sua vez, os elementos **movimento e persistência**, estes estão relacionados com o prolongamento no tempo do comportamento motivado. Por último, mas não menos importante, a **recompensa** refere-se ao reforço das ações anteriormente referidas.

Isto é, quanto maior for a estimulação para com os indivíduos, maior serão as suas ações e esforços para alcançarem determinadas metas, estando em constante persistência por forma a alcançarem os seus objetivos.

Estando a motivação em constante alteração, uma vez que para uma necessidade satisfeita está dependente o aparecimento de novas necessidades, desta forma o processo motivacional tem um ciclo de vida. Segundo Chiavenato (1997, p.84), o ciclo motivacional “começa sempre com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma forte dinâmica e persistente que provoca comportamento”. O ciclo de vida da motivação ou ciclo motivacional, geralmente, está dividido em seis fases, são elas: (1) equilíbrio, (2) estímulo/incentivo, (3) necessidade, (4) tensão, (5) comportamento/ação e (6) satisfação.

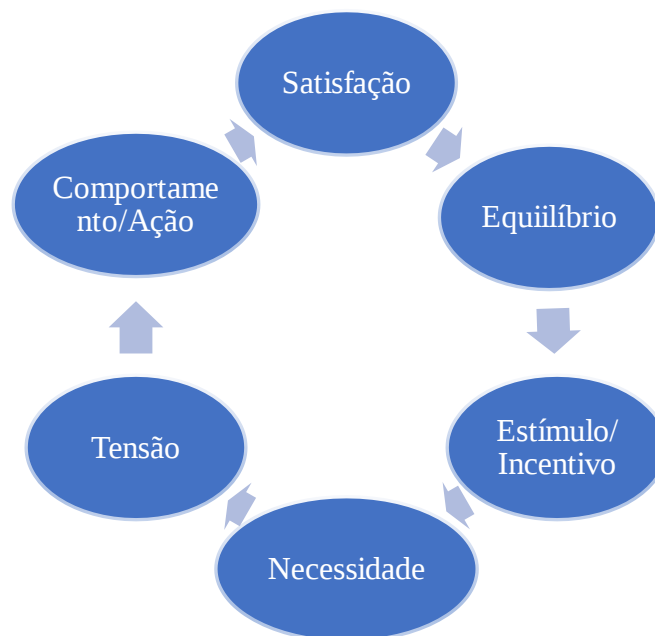


Figura 5 – Ciclo Motivacional baseado no ciclo motivacional de Chiavenato. Fonte: Elaboração da autora.

Analisando as fases do ciclo motivacional, detetamos que:

- 1) Fase do Equilíbrio: é o ponto em que o indivíduo se encontra em equilíbrio;
- 2) Fase do Estímulo: é a fase em que o estímulo aparece e gera uma necessidade;
- 3) Fase da Necessidade: fase onde a necessidade gerada ainda não foi satisfeita, causando tensão para o indivíduo;
- 4) Fase da Tensão: fase onde é produzido um estímulo que dá origem a uma ação ou comportamento;
- 5) Fase da Satisfação: fase onde se a necessidade for satisfeita, existe uma libertação de tensão, permitindo que o indivíduo retorne à 1ª fase (fase do Equilíbrio) até que apareça um novo estímulo. Caso a necessidade não tenha sido satisfeita, o indivíduo terá uma reação de frustração, originando uma resposta negativa à não realização da meta pré-estabelecida inicialmente, podendo o indivíduo apresentar diversas reações, tais como, reações de agressividade, fixação, regressão ou até mesmo reações de isolamento.

Conforme abordado anteriormente, o ciclo motivacional, inicia-se com o surgimento de uma necessidade, para tal é necessária a existência de um estímulo para que seja determinada essa necessidade. Enquanto essa necessidade não é satisfeita, é provocado um estado de tensão no indivíduo, que só diminui aquando adoção de determinados comportamentos e ações para satisfazer necessidades. Desta forma, após satisfeita a necessidade é que o indivíduo alcança o equilíbrio inicial. (Chiavenato, 2011)

Quando falamos em motivação, é necessário abordar os tipos de motivação existentes, são eles a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação extrínseca está relacionada com o reforço exterior ao indivíduo, enquanto a motivação intrínseca provém do próprio indivíduo (ou seja, está ligada à motivação pessoal).

A motivação intrínseca refere-se ao próprio indivíduo, isto é, à motivação que tem a ver com a autorrealização. Este tipo de motivação relaciona-se com os comportamentos de trabalho que são justificados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita no indivíduo.

Por outro lado, a motivação extrínseca tem como fim a obtenção de alguma recompensa, ou seja, o indivíduo possui determinados comportamentos e ações, por forma a atingir os objetivos definidos, e dessa maneira obter alguma recompensa pelo seu esforço.

Segundo Maximiano (2010), a motivação intrínseca está relacionada com a “motivação que é gerada pelas necessidades e motivos do indivíduo”. Sendo que a motivação extrínseca se

refere à “motivação dirigida pelos processos de reforço e punição”. Por outro lado, para Vergara (2010), a motivação é intrínseca uma vez que “está dentro de cada pessoa”, isto é, um indivíduo não motiva o outro. Este autor defende ainda que para que os indivíduos se sintam motivados, os seus superiores e/ou gestores devem utilizar diversos estímulos, entre eles elogiar, incentivar, recompensar esforços, delegar tarefas, entre outros.

Segundo Cunha et. al., (2016), a principal vantagem da motivação intrínseca é a de que esta tem tendência a prolongar-se ao longo do tempo, enquanto que a motivação extrínseca tem tendência a desaparecer desde o momento em que o fator motivador externo seja retirado.

1.4.1. Teorias da Motivação

São várias as teorias que tentam justificar o que motiva um indivíduo, compreendendo também os fatores internos que levam o indivíduo a ter determinados comportamentos para alcançar a satisfação plena da necessidade. As teorias motivacionais encontram-se divididas em três principais teorias, são elas: as teorias de conteúdo, as teorias de processo e as teorias de resultado. Sendo que cada tipo de teoria engloba várias teorias, conforme tabela 3.

Tipo de Teoria Motivacional	Autor(es)	Síntese da Teoria Motivacional do Autor (es)
Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	<u>Teoria das Necessidades</u> : as pessoas são motivadas através de 5 tipos de necessidades estabelecidas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	<u>Teoria Bifatorial ou Teoria dos Dois Fatores</u> : as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: fatores higiénicos e os fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	<u>Teoria ERG</u> : ao contrário da Teoria das Necessidades, esta teoria é composta por 3 categorias de necessidades, as quais geram a motivação, sendo as categorias: existência, relacionamento e desenvolvimento.

	McClelland (1961)	<u>Teoria dos Motivos</u> : defende que a motivação existe, através de três tipos de necessidades ou motivos, são eles: sucesso, afiliação e poder.
Teorias do Processo	Vroom (1964)	<u>Teoria das Expectativas</u> : defende que o comportamento e desempenho do indivíduo são o resultado de uma escolha consciente, ou seja, a motivação está dependente das expectativas que o indivíduo tem de ser recompensado pelo seu trabalho.
	Locke e Latham (2004)	<u>Teoria da Definição de Objetivos</u> : defende que os indivíduos determinam objetivos/metast e alcançam esses objetivos através das suas ações.
	Adams (1963)	<u>Teoria da Equidade</u> : defende que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que recebem da organização
Teorias do Reforço	Skinner (1968)	<u>Teoria do Reforço de Skinner</u> : tem como base a ideia de que o comportamento do indivíduo é compreendido pela sua previsão.

Tabela 3 - Quadro síntese das Teorias Motivacionais. Fonte: elaboração da autora

1.4.1.1. Teorias de Conteúdo

Estas teorias tentam explicar a motivação dos indivíduos através de uma forma dinâmica, ou seja, este tipo de teoria diz respeito às necessidades internas dos indivíduos e ao comportamento que os mesmos têm de maneira a satisfazer as suas necessidades.

1.4.1.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow propugna que a motivação profissional de um indivíduo depende da maneira como as particularidades do trabalho respondem às necessidades individuais dessa pessoa.

Maslow identifica cinco níveis de necessidades para que o indivíduo atinja a sua satisfação plena, são elas: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.

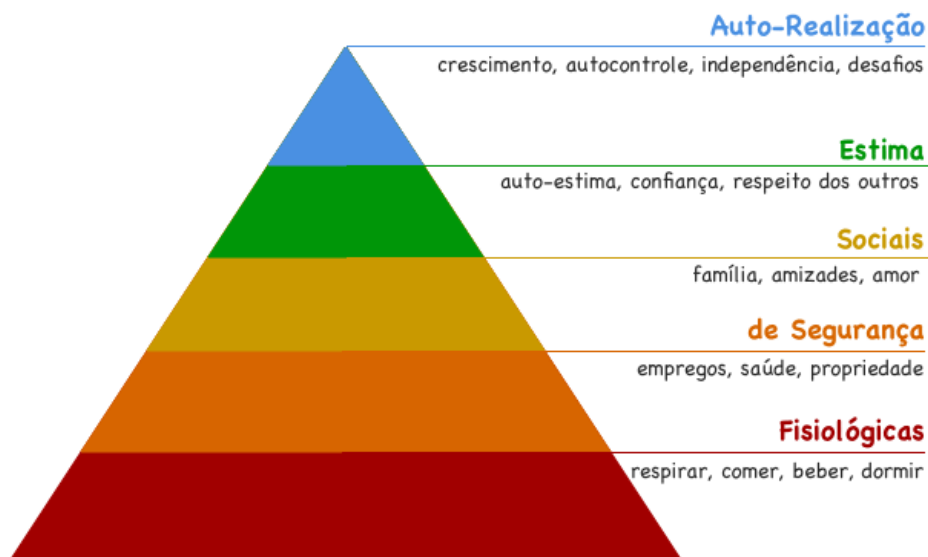


Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e-piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>

Necessidades Fisiológicas: estas necessidades incluem a fome, a sede, a respiração, o descanso, entre outras, isto é, são as necessidades relacionadas ao nível elementar da existência humana.

As necessidades de segurança estão relacionadas com o sentimento de proteção perante os perigos. Ao nível profissional, estas necessidades estão ligadas às medidas de proteção contra o salário digno, garantia de permanência na organização, plano de saúde, entre outras.

As necessidades sociais referem-se à procura de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, ou seja, existe uma necessidade do indivíduo na manutenção das relações com

amigos, família, em fazer parte de grupos ou até mesmo na manutenção de relações amorosas. A nível profissional, estas necessidades têm como ideia a de que as pessoas devem fazer parte de uma equipa, para além de manter apenas relações formais com chefes e colegas de equipa.

No que concerne às necessidades de autoestima, estas estão relacionadas com o reconhecimento, amor, autorrespeito e reputação. Isto é, as necessidades de autoestima estão ligadas ao reconhecimento das capacidades dos indivíduos bem como ao autorreconhecimento do mesmo. As necessidades de autoestima, ao nível profissional, passam pela responsabilidade por resultados e os *feedbacks* construtivos quer por parte da organização quer por parte do indivíduo.

No topo da pirâmide hierárquica de Maslow, encontram-se as necessidades de autorrealização. Estas necessidades correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser, ou seja, estas necessidades estão relacionadas com o crescimento e conquista dos objetivos pessoais, como a superação de desafios, a independência, o autocontrolo e a realização de sonhos. Profissionalmente, as necessidades de autorrealização correspondem às promoções, autonomia face a desafios, crescimento na carreira e a uma maior participação na tomada de decisões.

1.4.1.1.2. Teoria Bifatorial ou Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg defendia que os indivíduos tinham dois tipos de necessidades independentes e tinham efeitos distintos, tais como, as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas.

As necessidades motivadoras são aquelas que levam ao crescimento e à satisfação de longo prazo bem como à felicidade dos indivíduos. Ou seja, podemos concluir que estes tipos de necessidades são de natureza intrínseca ao trabalho. Segundo Cushway e Lodge (1998), os fatores motivadores são aqueles que encorajam para um melhor desempenho e uma maior qualidade na realização de tarefas. São também fatores que contribuem para o desenvolvimento psicológico dos indivíduos e que levam a um aumento de produtividade e motivação caso sejam proporcionados, simultaneamente, fatores de progressão e de reconhecimento a esses indivíduos.

Por outro lado, as necessidades higiénicas são aquelas que são extrínsecas ao trabalho, uma vez que levam a um alívio da insatisfação a curto prazo. Ou seja, por si só os fatores higiénicos não motivam o indivíduo e levam à sua insatisfação e desmotivação.

No estudo realizado por Herzberg em 1959, foram identificados 10 Fatores Higiénicos e 6 Fatores Motivacionais, conforme tabela 4.

Fatores Higiénicos	Fatores Motivacionais
1. Política e administração da empresa; 2. Supervisão técnica; 3. Relações interpessoais com o supervisor; 4. Relações interpessoais com os colegas; 5. Relações interpessoais com os subordinados; 6. Salário; 7. Segurança de emprego; 8. Vida pessoal; 9. Condições de trabalho; 10. Estatuto	1. Realização; 2. Reconhecimento; 3. Progresso; 4. A natureza do trabalho; 5. Possibilidade de valorização pessoal; 6. Responsabilidade

Tabela 4 - Fatores Higiénicos e Fatores Motivacionais. Fonte: baseado no estudo realizado por Herzberg (1959)

1.4.1.1.3. Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)

A Teoria ERG criada por Alderfer, em 1972, e defendia que os indivíduos eram motivados por três categorias de necessidades, contrariamente à teoria defendida por Maslow (que identificava não 3, mas 5 tipos de necessidades diferentes). As três categorias identificadas por Alderfer passavam pela Necessidade de Existência, pela Necessidade de Relacionamento e pela Necessidade de Desenvolvimento.

As necessidades de existência agrupam todas as necessidades fisiológicas bem como uma parte das necessidades de segurança, ou seja, representam as necessidades básicas para a existência do ser humano, tais como a alimentação e o vestuário. A nível profissional, estas necessidades estão relacionadas com o salário, os benefícios e as condições do trabalho.

Por outro lado, as necessidades de relacionamento, simbolizam a importância das relações interpessoais, ou seja, estas necessidades transmitem a vontade e desejo que os indivíduos possuem pela aceitação social e pelo *status*. Comparativamente à teoria de Maslow, estas necessidades correspondem às necessidades sociais e às necessidades de autoestima.

Por sua vez, as necessidades de desenvolvimento estão interligadas ao desejo do desenvolvimento pessoal e autorrealização.

Segundo Ignacio e Rivas (1996), a Teoria de ERG compõe uma série de antecedentes que proporcionam algumas observações, tais como:

- I. Quanto menos satisfeita uma necessidade está, mais o indivíduo deseja essa necessidade;
- II. Quanto menos satisfeita está uma necessidade superior, maior é o desejo pela satisfação completa das necessidades inferiores;
- III. Quanto mais satisfeita está uma necessidade, maior é o desejo do indivíduo em satisfazer as necessidades superiores;
- IV. Quanto mais satisfeitas estão as necessidades de crescimento, maior é a sua intensidade.

1.4.1.1.4. Teoria dos Motivos

David McClelland criou esta teoria tendo como “base” a teoria das necessidades de Maslow. A teoria dos motivos tenta explicar a motivação humana através das necessidades, mas de uma perspetiva diferente das dos outros autores, colocando ênfase nas necessidades adquiridas através das experiências dos indivíduos. McClelland divide então esta teoria em três principais necessidades, são elas: (1) as necessidades de realização/sucesso, (2) as necessidades de poder e (3) as necessidades de afiliação (síntese das características das necessidades de McClelland – tabela 5).

As necessidades de sucesso representam uma orientação para a excelência, ou seja, os indivíduos são motivados pela procura da excelência e pelo *feedback*, de forma a alcançarem e melhorarem o seu desempenho. Os indivíduos que estão motivados para o sucesso, gostam de assumir responsabilidades pelas tarefas que desempenham. Segundo Rocha (1997), os indivíduos motivados para o sucesso, não colocam destaque nas recompensas por si só, mas sim na realização das suas tarefas com excelência.

As necessidades de poder estão relacionadas com o desejo de controlar, influenciar as pessoas em seu redor, assumir responsabilidades e decisões e ser um responsável pelo desempenho das pessoas ao seu redor. Segundo McClelland (1961), os indivíduos que estão motivados para o poder, dão uma maior importância à influência que têm perante e para os outros e ao prestígio que possuem dentro da organização, ao invés de darem importância à eficácia. Isto é, os indivíduos motivados pelo poder pretendem ter impacto nos comportamentos e nas emoções das outras pessoas.

Por sua vez, as necessidades de afiliação representam o desejo/preferência do indivíduo de manter as relações pessoais de poucos conflitos e amigáveis, e o desejo de ser aceite e “amado” pelas outras pessoas. Segundo McClelland (1961), os indivíduos motivados pela afiliação dão ênfase à cooperação e compreensão entre colegas ao invés de privilegiarem a competição entre trabalhadores.

Comparando a teoria dos motivos de David McClelland com a teoria ERG de Alderfer, as necessidades de poder e sucesso de McClelland encontram-se equiparadas às necessidades de crescimento de Alderfer. Relativamente às necessidades de afiliação, estas encontram-se equiparadas às necessidades de relacionamento de Alderfer. Comparando a teoria dos motivos à teoria das necessidades de Maslow, as necessidades de afiliação centram-se na linha das necessidades sociais, sendo que as necessidades de sucesso e de poder enquadram-se no topo da pirâmide de Maslow, ou seja, estão interligadas às necessidades de autorrealização defendidas por Maslow.

Necessidades:	Características do indivíduo:
<u>Sucesso</u>	• Procura alcançar sucesso através de uma norma de excelência pessoal; • Toma iniciativa; • Responde positivamente à competição; • Assume riscos moderados; • Prefere alcançar metas elevadas, mas realistas; • Prefere tarefas cujos resultados sejam alcançados por si mesmo.
<u>Afiliação</u>	• Procura relações interpessoais fortes;

	• Faz esforços para preservar e conquistar amizades; • Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas; • Procura a aprovação das outras pessoas para as suas opiniões.
<u>Poder</u>	• Assume riscos elevados; • Preocupa-se com o prestígio; • Procura controlar e influenciar as outras pessoas; • Tenta assumir cargos de liderança

Tabela 5 - Quadro síntese das características dos indivíduos tendo em conta a teoria dos motivos. Fonte: baseado no estudo de McClelland & Koestner (1992)

1.4.1.2. Teorias de Processo

As teorias de Processo são as teorias que analisam a motivação dos indivíduos de uma forma mais dinâmica, focalizando-se essencialmente na compreensão dos processos cognitivos subentendidos à motivação no trabalho, ou seja, estas teorias tentam identificar os fatores que se encontram no processo da motivação e que determinam a razão e como esses fatores afetam a motivação (Rocha, 2010).

1.4.1.2.1. Teoria das Expectativas

A teoria das expectativas defende que o comportamento e o desempenho dos indivíduos são o resultado de uma escolha consciente. Isto é, o indivíduo toma um comportamento, que por norma, conduz a maiores ganhos para a pessoa. Segundo Vroom (1964), a produção do indivíduo depende não só dos objetivos individuais, mas também da perceção tida sobre a ligação entre a produtividade e o alcance dos objetivos, bem como da capacidade de o indivíduo influenciar o seu nível de produtividade. Esta teoria considera que a motivação da pessoa depende de três forças interligadas, tais como, a valência (considerado como sendo o desejo para atingir os objetivos individuais), a instrumentalidade/instrumentalização (relacionada com a perceção existente na relação entre o alcance dos objetivos e a produtividade) e a expectativa (caracterizada como sendo a capacidade de influência do seu nível de produtividade na medida em que acredita poder influenciar).

A expectativa caracterizava-se como sendo a probabilidade subjetiva de que, se um esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem-sucedido, ou seja, a expectativa é a noção prévia da decisão que vai ser tomada, isto é, uma ideia prévia entre o esforço para o desempenho e o desempenho real.

Quanto à valência, esta é caracterizada como sendo a recompensa obtida pelo esforço/desempenho do indivíduo na realização de tarefa, ou seja, é definida como sendo a força de atração que um resultado tem sobre o indivíduo. Geralmente a valência tem de ser positiva para o indivíduo.

Por último, a instrumentalidade corresponde à percepção da relação entre desempenho e resultados.

Vroom defende que quanto maior forem as três forças maior será a motivação do indivíduo em manter o seu desempenho.

Segundo Cunha et al. (2016), “o nível de motivação do indivíduo depende da satisfação das seguintes condições:

- **Valência elevada**: onde a pessoa valoriza o que a organização tem para oferecer;
- **Instrumentalização elevada**: o indivíduo tenta alcançar um elevado nível de desempenho, de forma a obter os resultados pretendidos;
- **Expectativa elevada**: o indivíduo considera que um esforço elevado permite o alcance dos resultados desejados

Vroom defende que a fórmula para uma motivação satisfeita tem o seguinte formato:

$$\text{Motivação} = (\text{expectativa} * \text{instrumentalização} * \text{valência})$$

1.4.1.2.2. Teoria da Definição de Objetivos

Locke e Latham defendiam que a motivação de um indivíduo é plenamente satisfeita quando a existência de objetivos, ou seja, as pessoas tentam alcançar as metas definidas previamente, através das suas ações. Esta teoria tenta procurar identificar o tipo de objetivos que são capazes de produzir níveis de desempenho elevados.

Segundo o autor Nascimento (2013), a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham, tem como princípio base a premissa de que o comportamento do indivíduo é regularizado através de metas e valores. Sendo os valores percepções pessoais e fortemente enraizados, os indivíduos agem de acordo com os seus valores.

A nível organizacional, Locke e Latham defendem que um *feedback* contínuo leva a um melhor desempenho, sendo que a falta desse *feedback* pode não conduzir a um bom desempenho do indivíduo.

1.4.1.2.3. Teoria da Equidade

Stacy Adams desenvolveu em 1976, a teoria da equidade, de forma a explicar o entendimento individual de cada pessoa em relação à justiça/injustiça a nível laboral, isto é, a teoria da equidade defende que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que recebem da organização.

A premissa base desta teoria centra-se na correspondência/equidade entre os investimentos e os ganhos de cada indivíduo, por exemplo: um trabalhador que investe mais na organização deve receber mais. No entanto, é importante referir que as avaliações de situações de justiça e/ou injustiças são resultado das perceções dos trabalhadores ao invés de serem derivadas de avaliações objetivas entre ganhos e investimentos.

Na sua teoria, Adams fez questão de diferenciar também dois tipos de equidades, são elas: a equidade interna e a equidade externa. O primeiro tipo de equidade, a equidade interna, está relacionada à comparação do indivíduo com outros elementos da organização (por exemplo, uma comparação com um colega de trabalho que possui a mesma função).

Por outro lado, a equidade externa refere-se à comparação do indivíduo com pessoas exteriores à organização (por exemplo, uma empregada de caixa de um supermercado pode comparar a sua situação com a situação de uma empregada de caixa de um supermercado concorrente).

Segundo Adams, existe equidade quando o rácio entre os ganhos e investimentos de um indivíduo é semelhante/igual ao rácio de ganhos e investimentos da pessoa com a qual o indivíduo se compara. Por outro lado, Adams defende que existe iniquidade quando o indivíduo percebe que o rácio entre os seus ganhos e investimentos e os ganhos e investimentos dos seus colegas é desigual. Esta iniquidade pode ser desmembrada em duas situações: a iniquidade desfavorável e a iniquidade favorável.

Traduzindo matematicamente a teoria de equidade de Adams, foram elaboradas três fórmulas conforme Figura 7.

Equidade:	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio indivíduo (p. exmplo: salário)}}{\text{Contributos do próprio indivíduo (p. exemplo: esforço)}}$	$\equiv \frac{\text{Resultados recibos pela pessoa com a qual o indivíduo se compara (p. exmplo: salário dos colegas)}}{\text{Contributos da pessoa com a qual se compara (p. exemplo: esforço dos colegas)}}$
Iniquidade desfavorável:	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio indivíduo (p. exmplo: salário)}}{\text{Contributos do próprio indivíduo (p. exemplo: esforço)}}$	$< \frac{\text{Resultados recibos pela pessoa com a qual o indivíduo se compara (p. exmplo: salário dos colegas)}}{\text{Contributos da pessoa com a qual se compara (p. exemplo: esforço dos colegas)}}$
Iniquidade favorável:	
$\frac{\text{Resultados recebidos pelo próprio indivíduo (p. exmplo: salário)}}{\text{Contributos do próprio indivíduo (p. exemplo: esforço)}}$	$> \frac{\text{Resultados recibos pela pessoa com a qual o indivíduo se compara (p. exmplo: salário dos colegas)}}{\text{Contributos da pessoa com a qual se compara (p. exemplo: esforço dos colegas)}}$

Figura 7 – Tradução matemática da Teoria da Equidade de Stacy Adams. Fonte: baseado no estudo de Stacy Adams (Cunha et al., 2016)

Esta teoria é essencial para explicar a motivação, na medida em que a motivação do indivíduo é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma hipótese de relação entre ganhos e investimentos, ou seja, o indivíduo está disposto a esforçar-se mais de forma a perceber se um maior esforço conduz a uma melhor recompensa.

1.4.1.3. Teorias do Reforço

As teorias do reforço são teorias que têm como finalidade realizar previsões de fatores como a qualidade e volume de trabalho, absentismo, persistência do reforço, entre outros fatores. Este tipo de teorias tentam explicar o comportamento como sendo uma função de experiências recompensadoras.

1.4.1.3.1. Teoria do Reforço de Skinner

A teoria do reforço desenvolvida por Skinner (1976), foi baseada na premissa de que o comportamento dos indivíduos pode ser compreendido através da sua previsão. Isto é, se o comportamento for positivo e recompensado, tem tendência a repetir diversas vezes. Caso contrário, e o comportamento do indivíduo for negativo, geralmente esse comportamento não é recompensado.

Segundo Fava (2002), Skinner defende que “para motivar os funcionários, os administradores não precisam de identificar e entender as suas necessidades (Teorias de Conteúdo) ou entender como os funcionários escolhem comportamentos para realizá-los (Teorias dos

Processos), em vez disso os administradores necessitam de entender a relação entre o comportamento e as suas consequências, e prover circunstâncias que reforcem comportamentos desejáveis e desencorajem comportamentos indesejáveis”.

A nível organizacional, Skinner (1976) defende que para uma melhor competência sobre os comportamentos dos indivíduos, “os líderes devem adotar quatro medidas, tais como: (1) identificar o desempenho que desejam, (2) identificar as recompensas que reforçam o comportamento desejado, (3) fazer com que a recompensa esteja ligada diretamente ao comportamento e, (4) escolher um programa de reforço ótimo”.

A Teoria do Reforço explica ainda que existem dois tipos de reforço, o reforço positivo e o reforço negativo, sendo que estes reforços podem influenciar e controlar o comportamento dos indivíduos.

Desta forma, os reforços positivos consistem no uso de uma consequência positiva/agradável, ou seja, uma recompensa sobre os comportamentos desejados dos indivíduos, sendo que estes indivíduos ignoram as suas ações não desejáveis.

Por outro lado, os reforços negativos correspondem à eliminação da consequência desagradável, sendo que deste modo os indivíduos fortalecem os seus comportamentos desejáveis, tendo que desta forma eliminar os comportamentos indesejáveis optando por duas formas, ou pela punição (existe uma consequência desagradável) ou pela extinção (eliminação das consequências agradáveis).

Para Skinner (1975), “alguns reforços consistem em apresentar estímulos que acrescentem algo, por exemplo, alimentos, água ou contato sexual. A estes reforços denominamos de reforçadores positivos. Outros consistem em remover algo, por exemplo, um grande ruído, uma luz muito brilhante, frio ou calor extremo, ou um choque elétrico. A estes chamamos de reforçadores negativos. Em ambos os casos o efeito do reforço é o mesmo, ou seja, a probabilidade de resposta é maior”.

A teoria do Reforço de Skinner determina que, “por meio das consequências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras pré-determinadas” (Fava, 2002).

2. Metodologia

2.1. Objetivos e Hipóteses

Como referido anteriormente, o objetivo desta dissertação é estudar se a liderança do género feminino tem repercussões ao nível da motivação dos colaboradores inseridos no mercado de trabalho.

Considerando o referido anteriormente foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para o estudo desta dissertação:

- Caracterizar a motivação dos colaboradores do mercado de trabalho tendo em conta o tipo de liderança do seu líder direto (seja do género feminino ou do género masculino);
- Identificar se há ou não repercussões da liderança feminina na motivação dos colaboradores. E caso haja, quais são essas repercussões;
- Identificar quais os obstáculos e oportunidades que a mulher entrevistada, que exerce um cargo de líder, teve ao longo do seu percurso profissional;
- Para este trabalho foram ainda definidas algumas hipóteses, nomeadamente:
 - **Hipótese 1:** A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a motivação.
 - **Hipótese 2:** A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a satisfação.
 - **Hipótese 3:** A satisfação relaciona-se positivamente com a motivação.
 - **Hipótese 4:** Uma liderança no género feminino traz impacto na motivação dos colaboradores.

A figura seguinte representa o modelo de investigação empírica:

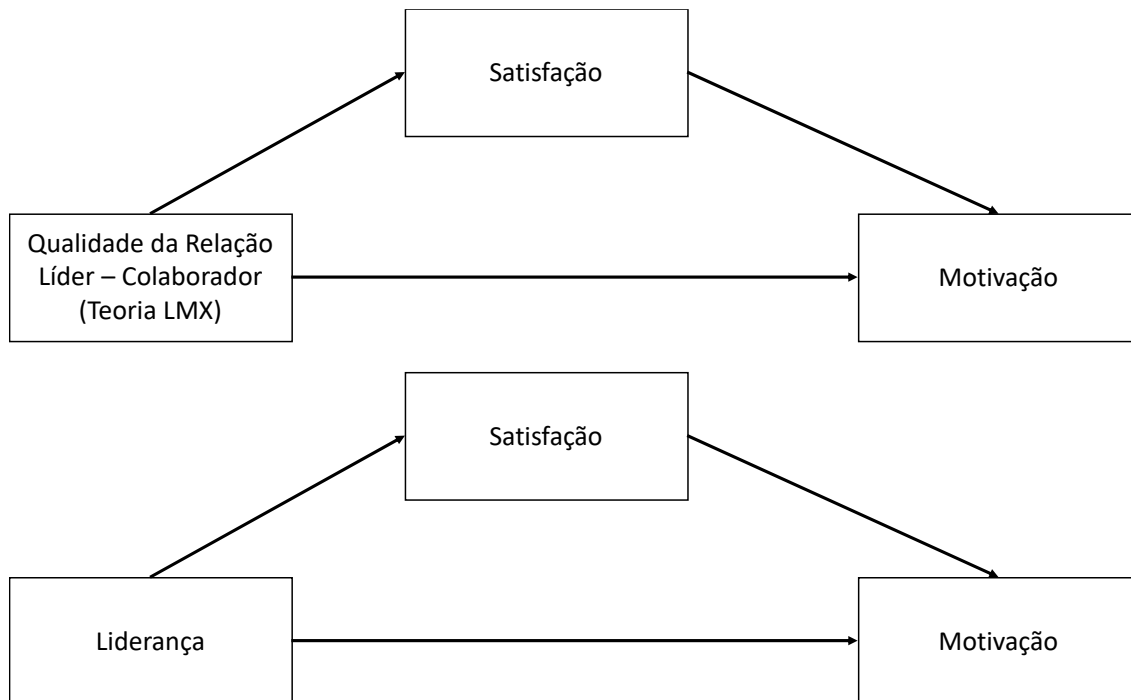


Figura 8 - Modelo de pesquisa do presente estudo. Fonte: Elaboração própria

Através deste modelo de investigação pretendeu-se demonstrar o impacto da Qualidade da Relação Líder-Colaborador (Teoria LMX) e da Liderança na motivação dos trabalhadores no seu local de trabalho. Ao mesmo tempo, pretendeu-se perceber se a Satisfação media a relação entre a Liderança e a Motivação no trabalho.

Segundo Hayes e Preacher (2014), a análise estatística da mediação estabelece que a variável independente X influencia a variável dependente Y, ao mesmo tempo que é capaz de descrever e quantificar o mecanismo responsável por esse efeito.

Tendo em conta os autores acima mencionados, conclui-se que o modelo de mediação simples, reflete uma sequência causal na qual X afeta Y indiretamente através da variável mediadora M. Neste modelo, requerer-se X para afetar M, e esse efeito propaga-se para Y. Esse efeito indireto apresenta o mecanismo pelo qual X transmite o seu efeito em Y. Tendo em conta este modelo, a variável X pode também afetar a variável Y diretamente (o efeito direto de X), independente da influência que a variável X tem sobre a variável M.

2.2. Metodologia de Trabalho

De acordo com (Reis, 2018) o ponto da Metodologia, é um ponto fulcral, uma vez que é considerado como um pilar para a investigação pois indica o caminho a seguir no trabalho que está a ser desenvolvido pelo próprio investigador.

A abordagem metodológica adotada para a realização da dissertação baseou-se inicialmente numa pesquisa bibliográfica prévia (de maneira a elaborar o enquadramento teórico) e de seguida, procedeu-se à execução de um estudo caso através da realização de entrevista semiestruturadas a uma mulher que exerce funções de líder na empresa Neyond e da realização de um questionário, que posteriormente foi disponibilizado a indivíduos que se encontram inseridos no mercado de trabalho.

Este questionário foi elaborado tendo perguntas de resposta fechada, permitindo desta forma, uma comparação mais objetiva e real.

2.3. População alvo e amostra

No presente estudo optou-se, maioritariamente, por uma abordagem quantitativa, por forma a verificar-se uma maior relação entre variáveis. No entanto, procedeu-se também à realização de entrevistas a trabalhadoras que exercem cargos de líder, com o objetivo de haver uma comparação entre os dados obtidos nos questionários e a “realidade percetível do ponto de visto de mulheres de cargo”.

Segundo (Reis, 2018), “durante uma investigação é possível verificar-se dois tipos de população: a população alvo e a população inquirida”. O primeiro tipo de população corresponde ao conjunto total de elementos que possuem características comuns, e que por sua vez, são definidos tendo em conta um conjunto de critérios específicos de seleção. Por outro lado, a população inquirida caracteriza-se por ser constituída por um conjunto de indivíduos, que estão disponíveis para a amostragem. No entanto, uma vez que na maioria dos casos de dissertações não nos é possível obter uma população inquirida, foi necessário recorrer a uma amostra.

A população alvo da dissertação foram os indivíduos presentes no mercado de trabalho. Neste sentido, e uma vez que se utilizou uma amostra do tipo aleatório simples, neste estudo foram incluídas 76 pessoas.

2.4. Instrumentos de recolha de dados

De forma a recolher-se as informações necessárias para o estudo procedeu-se à recolha dos dados através de alguns instrumentos.

O primeiro instrumento de recolha de dados utilizado foi a observação. Segundo Reis (2018), a observação consiste num processo que permite construir explicações e/ou teorias adequadas. Este instrumento é muitas vezes utilizado quando se realizam estudos caso e investigações de forma quantitativa e qualitativa. No presente estudo caso, utilizou-se a observação não participante, que surge quando o “investigador assume o papel de observador exterior”, isto é, está presente quando ocorre o processo de recolha de dados, mas não intervém nem participa no mesmo. Qualquer tipo de observação, por norma, é utilizado conjuntamente com outros instrumentos, tais como questionários e/ou entrevistas.

No entanto, e tendo em consideração, o objetivo deste estudo caso e de forma a aprofundar a informação obtida, optou-se pela realização de entrevistas a mulheres em cargos de topo e aplicou-se um questionário aos indivíduos que se encontram inseridos no mercado de trabalho.

Relativamente às entrevistas, as mesmas foram realizadas a mulheres que exercem cargos de chefia e de líder, de forma a conseguir obter uma visão mais interna de um líder e se o fator género afeta ou não uma liderança na organização. Para além da obtenção de uma visão mais interna, um outro fundamento para a utilização de entrevistas, prendeu-se pela possibilidade de comparação de informações/opiniões obtidas pelas entrevistas e os dados extraídos dos questionários realizados.

Conforme mencionado anteriormente, o tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semiestruturada, técnica essencial para recolha de informação sendo que o investigador segue um guião de entrevista (Anexo III) com perguntas de resposta aberta e fechada, previamente estudadas e elaboradas. Uma das principais vantagens deste tipo de entrevista é o tratamento mais sistemático dos dados, permitindo uma maior obtenção de possíveis respostas e, consequentemente uma maior compreensão desses dados.

No que concerne ao questionário, o questionário sobre motivação e liderança no trabalho (Anexo I) foi submetido na plataforma do Google, “Google Forms” e disponibilizado através das redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*. Para este questionário não houve necessidade de se realizar um pré-teste, uma vez que foi utilizado o “Multifactor Leadership Questionnaire” realizado por Bruce Avolo e Bernard Bass. Tendo este questionário sobre a liderança, sido já

sido utilizado em Portugal, não foi necessária autorização. O questionário sobre liderança foi utilizado tendo em conta a Tese de Mestrado da aluna Ana Carina de Oliveira Duarte, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia Aplicada – Especialidade em Psicologia Social e das Organizações no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, denominada “*Imperium Femininis... Uma Liderança de Sucesso Escondido*”.

2.5. Análise dos dados

Para a análise dos dados recorreu-se a dois procedimentos estatísticos, tais como o Excel 2019 do Microsoft Office, para caracterização da amostra, e o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, para análise das hipóteses definidas.

3. Apresentação e interpretação dos dados

3.1. Inquérito sobre motivação e liderança no trabalho

O inquérito sobre a motivação e liderança no trabalho (Anexo I) foi realizado entre os dias 06/01/2021 e 01/03/2021, sendo respondido por 76 inquiridos (Anexo II).

3.1.1. Caracterização Geral dos Dados

3.1.1.1. Género

Género	Nº. Inquiridos	Frequência Relativa (%)
Masculino	32	42%
Feminino	44	58%
Total	76	100%

Tabela 6 - Caracterização do género dos inquiridos no inquérito. Fonte: Inquérito Próprio

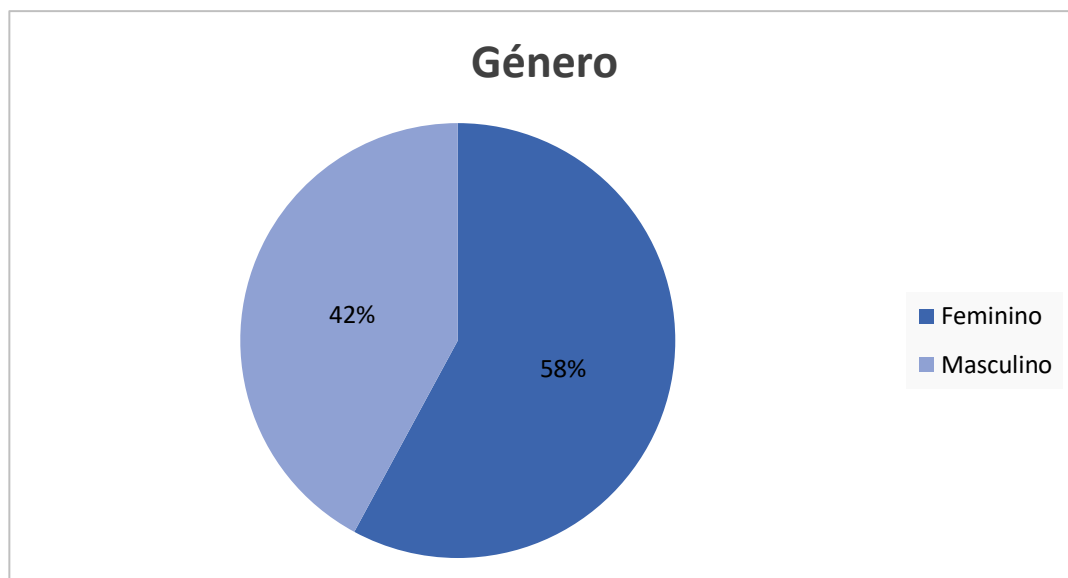


Gráfico 1 - Distribuição por género dos inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio

Em relação à distribuição por género dos inquiridos do inquérito sobre a motivação e liderança no trabalho, observamos que existe uma pequena discrepância do mesmo, sendo que das 76 respostas obtidas, 44 foram do género feminino e 32 do género masculino (Tabela 6).

Em termos percentuais, conforme Gráfico 1, verificamos que a amostra é relativamente equilibrada, sendo que os 44 inquiridos do género feminino representam 58% da amostra e os restantes 42% são correspondentes aos 32 inquiridos do género masculino.

3.1.1.2. Idade

No que se refere à faixa etária, ou idade, a grande maioria dos inquiridos encontra-se na faixa etária entre os 36 – 45 anos, correspondente a 28% do total da amostra em análise. Analisando o Gráfico 2, observamos também que a outra faixa etária com maior obtenção de resposta foi a faixa compreendida entre os 18 e os 25 anos.

Idade	Nº. Inquiridos	Frequência Relativa (%)
18 - 25	20	26%
26 - 35	19	25%
36 - 45	21	28%
46 - 55	13	17%
> 55	3	4%
Total	76	100%

Tabela 7 - Caracterização da idade dos inquiridos no inquérito. Fonte: Inquérito Próprio

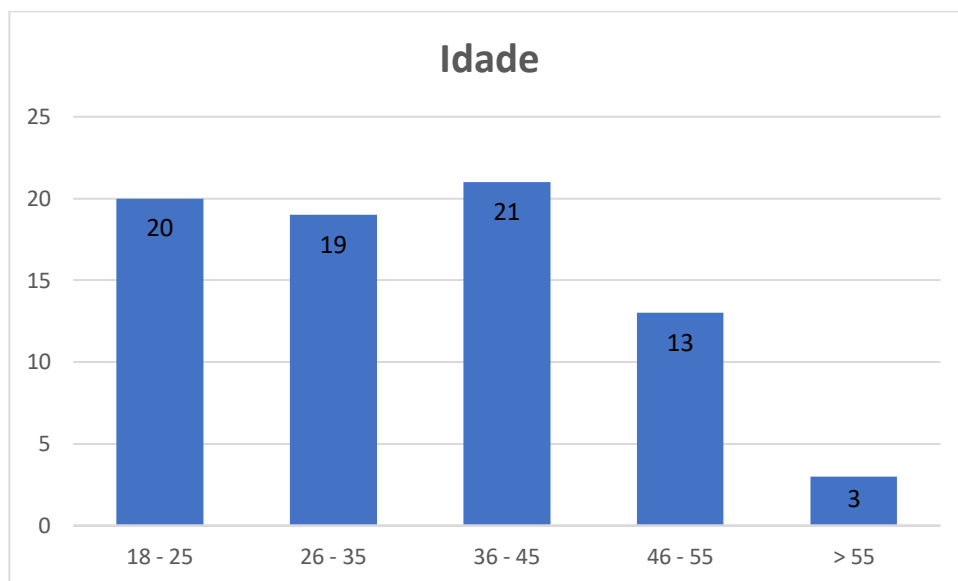


Gráfico 2 - Distribuição por idade/faixa etária dos inquiridos do inquérito.
Fonte: Inquérito Próprio

Verificamos também que, apenas 4% (3 indivíduos) dos inquiridos encontram-se na faixa etária com idade superior a 55 anos.

3.1.1.3. Setor de Atividade

No que concerne ao setor de atividade da amostra recolhida para o presente estudo caso, observamos que, a maioria dos inquiridos encontra-se inserido no setor de atividade da Manutenção e Engenharia, correspondente a 30,26% (num total de 23 inquiridos). Seguindo-se a este setor de atividade, observamos que dos 76 inquiridos, 10 encontram-se inseridos no setor de atividade da Publicidade/Comunicação/Marketing correspondendo a uma percentagem de 13,16% (Tabela 8 e gráfico 3).

Setor de Atividade	Nº. Inquiridos	Frequência Relativa (%)
Publicidade/Comunicação/Marketing	10	13,16%
Consultoria/Recursos Humanos	8	10,53%
Educação	5	6,58%
Setor Público	2	2,63%
Manutenção e Engenharia	23	30,26%

Contabilidade	6	7,89%
Restauração/Comércio	8	10,53%
Tecnologias de Informação/IT	5	6,58%
Secretariado	1	1,32%
Setor Portuário	2	2,63%
Telecomunicações	2	2,63%
Refrigeração	1	1,32%
Proteção Civil	1	1,32%
Construção Civil	1	1,32%
Saúde	1	1,32%
Total	76	100%

Tabela 8 - Caracterização do setor de atividade onde se inserem os inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio

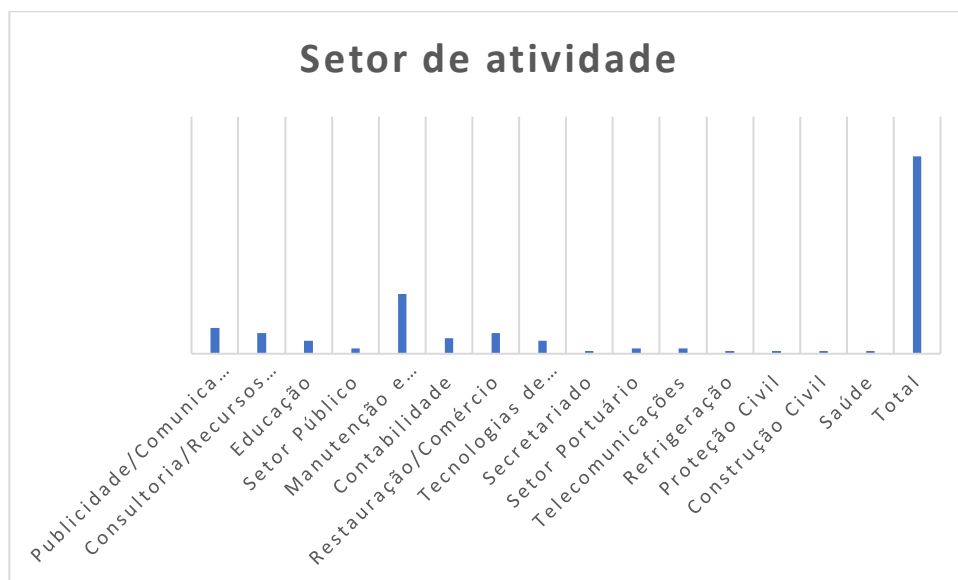


Gráfico 3 - Distribuição por setor de atividade dos inquiridos do inquérito. Fonte: Inquérito Próprio

3.2. Operacionalização das variáveis

O questionário foi construído com base em escalas de avaliação devidamente validadas na literatura.

O questionário *online* incorporou várias variáveis tendo as mesmo sido utilizadas no estudo da dissertação. As variáveis utilizadas foram: a Qualidade da relação Líder – Colaborador e Liderança, como variáveis preditoras, a Satisfação como variável mediadora e a Motivação como variável critério.

Todas as escalas em questão apresentaram uma consistência interna superior a 0.8.

Qualidade da relação líder-colaborador. A Qualidade da relação líder-colaborador foi medida com uma escala adaptada de oito itens. Nesta escala pretendia-se averiguar de que forma a qualidade da relação líder-colaborador contribuía para uma maior satisfação do trabalhador e por conseguinte, contribuía para uma maior motivação do trabalhador no local de trabalho. Tal como referido anteriormente, foi utilizada a escala de *Likert* de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito) e em algumas perguntas do questionário referentes à Qualidade da relação entre líder-colaborador, foi utilizada a escala de *Likert* de 0 (Nunca) e 4 (Sempre). Esta dualidade de escala deveu-se ao facto de ter sido utilizado um questionário Multifactorial de liderança já validado, utilizando estas duas escalas. Um dos exemplos de itens para a primeira escala mencionada é “Relações interpessoais com o supervisor/senior” (onde o inquirido deveria optar entre Muito Insatisfeito e Muito Satisfeito). Por outro lado, um dos exemplos de itens para a segunda escala mencionada é “Sinto-me bem junto da minha chefia” (onde o inquirido deveria optar entre Nunca e Sempre). A nível estatístico, verificou-se que esta variável obteve um Alfa de Cronbach de 0.90, pelo que se concluiu que a escala em questão possui uma consistência interna boa.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,904	,906	8

Figura 9 - Alfa de Cronbach da variável "Qualidade da Relação Líder-Colaborador". Fonte: Programa SPSS

Liderança. A Liderança foi medida com uma escala adaptada de trinta e quatro itens. Nesta escala pretendia-se averiguar de que forma a Liderança contribuía para uma maior satisfação do trabalhador e por conseguinte, contribuía para uma maior motivação do trabalhador no local de trabalho. Tal como referido anteriormente, foi utilizada a escala de *Likert* de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito) e em algumas perguntas do questionário referentes à Liderança, foi utilizada a escala de *Likert* de 0 (Nunca) e 4 (Sempre). Esta dualidade de escala deveu-se ao facto de ter sido utilizado um questionário Multifactorial de liderança já validado, utilizando estas duas escalas. Um exemplo de item para a primeira escala mencionada é “Liderança do supervisor” (onde o inquirido deveria optar entre Muito Insatisfeito e Muito Satisfeito). Por outro lado, um dos exemplos de itens para a segunda escala mencionada é “Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim” (onde o inquirido deveria optar entre Nunca e Sempre). A nível estatístico, verificou-se que esta variável obteve um Alfa de Cronbach de 0.98 (conforme a Figura 10) pelo que se conclui que a escala em questão possui uma consistência interna boa.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,980	,980	34

Figura 10 - Alfa de Cronbach da variável "Liderança". Fonte: Programa SPSS

Satisfação. Esta variável foi medida com uma escala adaptada de quatro itens. Nesta escala pretendia-se averiguar de que forma a Satisfação poderia contribuir para uma maior motivação do trabalhador no local de trabalho, tendo como variável - alvo a Liderança. Tal como referido anteriormente, foi utilizada a escala de *Likert* de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito) e em algumas perguntas do questionário referentes à Satisfação, foi utilizada a escala de *Likert* de 0 (Nunca) e 4 (Sempre). Esta dualidade de escala deveu-se ao facto de ter sido utilizado um questionário Multifactorial de liderança já validado, utilizando estas duas escalas. Um exemplo de item para a primeira escala mencionada é “Satisfação geral na e com a empresa” (onde o inquirido deveria optar entre Muito Insatisfeito e Muito

Satisfeito). Por outro lado, um dos exemplos de itens para a segunda escala mencionada é “Na generalidade, está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico, como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho?” (onde o inquirido deveria optar entre Nunca e Sempre). A nível estatístico, verificou-se que esta variável obteve um Alfa de Cronbach de 0.81 (conforme a Figura 11) pelo que se conclui que a escala em questão possui uma consistência interna boa.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,806	,808	4

Figura 11 - Alfa de Cronbach da variável "Satisfação". Fonte: Programa SPSS

Motivação. Esta variável foi medida com uma escala adaptada de treze itens. Nesta escala pretendia-se averiguar de que forma a Motivação era influenciável quer pelas variáveis-alvo “Liderança” e “Qualidade da Relação Líder – Colaborador” quer pela variável mediadora “Satisfação”. Tal como referido anteriormente, foi utilizada a escala de *Likert* de 1 (Muito Insatisfeito) a 5 (Muito Satisfeito) e em algumas perguntas do questionário referentes à Satisfação, foi utilizada a escala de *Likert* de 0 (Nunca) e 4 (Sempre). Esta dualidade de escala deveu-se ao facto de ter sido utilizado um questionário Multifactorial de liderança já validado, utilizando estas duas escalas. Alguns exemplos de itens para a primeira escala mencionada são “Progressão na carreira” e “Autonomia na realização das tarefas” (onde o inquirido deveria optar entre Muito Insatisfeito e Muito Satisfeito). Por outro lado, alguns dos exemplos de itens para a segunda escala mencionada é “Até que ponto, o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas?” e “Aumenta a minha motivação para o sucesso.” (onde o inquirido deveria optar entre Nunca e Sempre). A nível estatístico, verificou-se que esta variável obteve um Alfa de Cronbach de 0.89 (conforme a Figura 11) pelo que se conclui que a escala em questão possui uma consistência interna boa.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,889	,887	13

Figura 12 - Alfa de Cronbach da variável "Motivação". Fonte: Programa SPSS

3.3. Resultados

Na figura 13, é possível consultar as médias, desvios-padrão e correlações entre as diferentes variáveis em estudo. Como é possível verificar, a Satisfação no Trabalho apresenta uma média de 2.83, a Motivação no Trabalho uma média de 3.41, e a variável LMX (Relação Qualidade Líder-Colaborador) uma média de 2.67. Relativamente à variável preditora, a Liderança apresentou uma média de 2.55.

Como podemos verificar, de um modo geral todas as variáveis se relacionam de forma positiva entre si. As correlações mais altas verificam-se entre a Liderança no Trabalho e a Qualidade da Relação entre Líder-Colaborador ($r = 0.96$, $p < 0.01$) e entre a Relação Qualidade Líder-Colaborador e a Satisfação no Trabalho ($r = 0.88$, $p < 0.01$). É possível comprovar que em termos de correlação entre variáveis, não existe uma correlação abaixo de 0.80.

	M	DP	1	2	3	4
1. Satisfação no Trabalho	2,83	0,82	-			
2. Motivação no Trabalho	3,41	0,64	0,81 **	-		
3. LMX (Qualidade da Relação Líder_Colaborador)	2,67	0,85	0,88 **	0,86 **	-	
4. Liderança no Trabalho	2,55	0,89	0,85 **	0,83 **	0,96 **	-

Nota: M=Média; DP=Desvio - Padrão

** $p < 0,01$

Figura 13 - Média e Desvios-padrão entre as variáveis em estudo. Fonte: Programa SPSS

3.3.1. Testes de Hipóteses

Conforme mencionado no capítulo 2 relativamente à Metodologia utilizada nesta dissertação, para além dos objetivos estabelecidos, foram também fixadas algumas hipóteses para melhor compreender e analisar o tema em estudo.

H1: A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a motivação.

Assim sendo, em primeiro lugar, foi colocada a hipótese que propunha que ambas as variáveis preditoras, ou seja, a liderança e a qualidade da relação líder-colaborador, estariam positivamente relacionadas com a motivação. Tendo em conta a motivação como variável critério e a liderança e a qualidade da relação líder-colaborador como variáveis preditoras, realizou-se uma regressão linear múltipla (Figura 14) que confirmou que as variáveis preditoras possuem uma contribuição positiva significativa na motivação. Isto é, quando testada esta hipótese, conseguimos verificar que a relação entre a liderança e a qualidade da relação líder-colaborador é moderada ($r = 0,861$) e que se verifica que 74% da variabilidade total motivação é explicada pela liderança e pela qualidade da relação líder-colaborador. Verificando-se $R = 0,86$ conclui-se que existe uma relação linear entre as variáveis em estudo.

Aquando verificação da relação entre a liderança e a motivação no trabalho (Figura 15), verificamos que as duas variáveis demonstram uma relação positiva, contudo não muito significativa ($\beta = 0.08$). Por sua vez, controlando a Qualidade da Relação Líder-Colaborador, os valores demonstram uma relação positiva significativa entre a Qualidade da Relação Líder-Colaborador e a Motivação no Trabalho ($\beta = 0.78$).

Analisando a Figura 16, verificamos que após realizado o teste da ANOVA, obteve-se o $p\text{-value} = 0$, logo para qualquer nível de significância rejeita-se a hipótese fixada de que “A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a motivação.”

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.861 ^a	.742	.734	.32761	1.878

a. Preditores: (Constante), LMX, Liderança_Trabalho

b. Variável Dependente: Motivação_Trabalho

Figura 14 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 1. Fonte: Programa SPSS

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1.699	.126		13.448	<.001		
	Liderança_Trabalho	.056	.151	.078	.370	.712	.079	12.646
	LMX	.589	.159	.786	3.713	<.001	.079	12.646

a. Variável Dependente: Motivação_Trabalho

Figura 15 – Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	22.483	2	11.241	104.737	<.001 ^b
	Resíduo	7.835	73	.107		
	Total	30.318	75			

a. Variável Dependente: Motivação_Trabalho

b. Preditores: (Constante), LMX, Liderança_Trabalho

Figura 16 - Teste ANOVA para hipótese 1. Fonte: Programa SPSS

H2: A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a satisfação.

No que diz respeito à segunda hipótese colocada, que propunha que as variáveis liderança e qualidade da relação líder-colaborador estariam positivamente relacionadas com a satisfação. Considerando a liderança e qualidade da relação líder-colaborador como variáveis preditoras e a satisfação como variável mediadora, foi realizada uma regressão linear múltipla (Figura 17) que confirmou esta hipótese. Isto é, quando testada esta hipótese, conseguimos verificar que a relação entre a liderança e a qualidade da relação líder-colaborador é moderada ($r = 0,876$) e verifica-se que cerca de 77% da variação na satisfação no trabalho é explicada pela variação

na liderança e na qualidade da relação líder-colaborador. Verificando-se $R = 0,88$ conclui-se que existe uma relação linear entre as variáveis em estudo.

Controlando a satisfação no trabalho, verificamos que quer a liderança no trabalho quer a qualidade da relação líder-colaborador assumem uma correlação positiva com a satisfação no trabalho. No entanto, a correlação entre a qualidade da relação líder-colaborador é mais significativa com a satisfação no trabalho ($\beta = 0.83$) que a correlação entre a liderança no trabalho com a satisfação no trabalho ($\beta = 0.05$), conforme verificamos na Figura 18.

Analisando a Figura 19, verificamos que após realizado o teste da ANOVA, obteve-se o $p\text{-value} = 0$, logo para qualquer nível de significância rejeita-se a hipótese fixada de que “A liderança e a qualidade da relação líder-colaborador relacionam-se positivamente com a satisfação.”

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.876 ^a	.768	.762	.40205	1.738

a. Preditores: (Constante), Liderança_Trabalho, LMX

b. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho

Figura 17 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 2. Fonte: Programa SPSS

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro				Tolerância	VIF
1	(Constante)	.565	.155		3.645	<.001		
	LMX	.803	.195	.827	4.124	<.001	.079	12.646
	Liderança_Trabalho	.048	.186	.052	.259	.796	.079	12.646

a. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho

Figura 18 – Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	39.101	2	19.551	120.947	<.001 ^b
	Resíduo	11.800	73	.162		
	Total	50.901	75			
a. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho						
b. Preditores: (Constante), Liderança_Trabalho, LMX						

Figura 19 - Teste ANOVA para hipótese 2. Fonte: Programa SPSS

H3: A satisfação relaciona-se positivamente com a motivação.

Relativamente à terceira hipótese, na qual era proposto uma relação positiva entre a satisfação e a motivação, foi igualmente realizada uma regressão linear múltipla (Figura 20), considerando a variável Satisfação como variável mediadora e a variável Motivação como variável critério.

Ou seja, quando testada esta hipótese, verificamos que a relação entre a satisfação no trabalho e a motivação no trabalho é moderada ($r = 0,806$) e que se apura que cerca de 65% da variação da satisfação é explicada pela variação da motivação. Verificando-se $R = 0,81$ conclui-se que existe uma relação linear entre as variáveis em estudo.

Controlando a Satisfação no trabalho (Figura 21), verificamos que a motivação no trabalho assume uma correlação positiva na satisfação no trabalho ($\beta = 0.81$).

Analisando a Figura 22, verificamos que após realizado o teste da ANOVA, obteve-se o $p\text{-value} = 0$, logo para qualquer nível de significância rejeita-se a hipótese fixada de que “A satisfação relaciona-se positivamente com a motivação.”

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.806 ^a	.650	.645	.49053	1.571

a. Preditores: (Constante), Motivação_Trabalho

b. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho

Figura 20 - Resumo do modelo da regressão linear múltipla para a hipótese 3. Fonte: Programa SPSS

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estadísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	-.737	.309		-2.383	.020		
	Motivação_Trabalho	1.045	.089	.806	11.728	<.001	1.000	1.000

a. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho

Figura 21 - Coeficientes: Modelo regressão linear múltipla. Fonte: Programa SPSS

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	33.095	1	33.095	137.542	<.001 ^b
	Resíduo	17.806	74	.241		
	Total	50.901	75			

a. Variável Dependente: Satisfação_Trabalho

b. Preditores: (Constante), Motivação_Trabalho

H4: Uma liderança no género feminino traz impacto na motivação dos colaboradores.

Relativamente à quarta e última hipótese fixada nesta dissertação, na qual era proposto que uma liderança no género feminino traz impacto na motivação dos colaboradores/trabalhadores, não foi realizado nenhum modelo de regressão linear, uma vez que o objetivo desta hipótese não era relacionar nenhuma outra variável do estudo à liderança feminina.

Neste sentido, esta hipótese foi “testada” tendo em conta uma questão direta realizada no questionário efetuado referente à motivação e liderança no trabalho e tendo em conta a análise da entrevista realizada a uma mulher a exercer cargo de liderança.

Observando as respostas obtidas através do questionário, verificou-se que no total dos 76 inquiridos (Tabela 9 e gráfico 4), 61 responderam que na sua opinião uma liderança no género feminino não afeta a motivação dos trabalhadores equivalendo a 80% das respostas obtidas.

Contudo, 20% do total de inquiridos afirma que na sua opinião uma liderança no género feminino afeta a motivação dos trabalhadores.

Opinião	Nº. Inquiridos	Frequência Relativa (%)
Sim	15	20%
Não	61	80%
Total	76	100%

Tabela 9 - Informação relativa à hipótese 4. Fonte: Inquérito Próprio

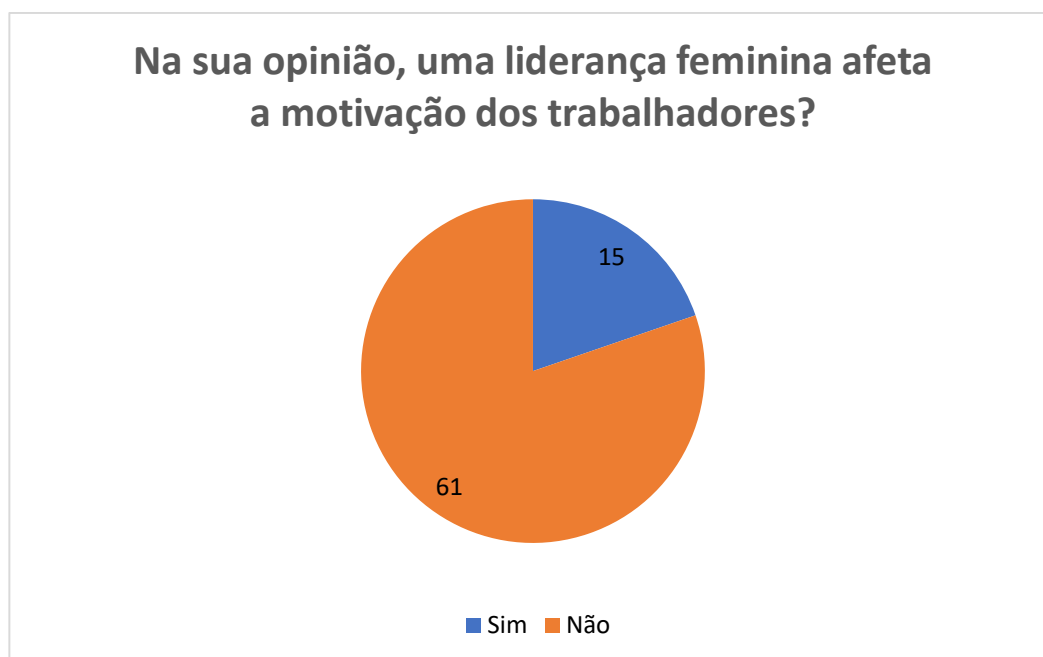


Gráfico 4 - Representação da informação relativa à hipótese 4. Fonte: Inquérito Próprio

Tendo em consideração a entrevista realizada a uma mulher a exercer cargo de liderança, foi possível concluir também que uma liderança no género feminino não afeta a motivação dos trabalhadores, uma vez e segundo a entrevistada “Eu acho que aqui a diferença não é entre homem e mulher. Para mim não há líder mulher ou líder homem. Ou és líder ou não és! Ou tens aquelas características que eu já te disse que são”.

No entanto, e segundo a entrevistada o género não pode ser uma barreira para as mulheres conseguirem conquistar cargos de liderança dentro de uma organização, sendo que na opinião da mesma “há homens que não gostam de ser chefiados por mulheres”.

3.4. Discussão dos Resultados

Esta investigação foi realizada com o principal objetivo de perceber se a liderança do género feminino tem repercussões ao nível da motivação dos colaboradores inseridos no mercado de trabalho.

O estudo permitiu ainda reconhecer e perceber como é a motivação dos diversos colaboradores inseridos no mercado de trabalho em tempos de pandemia (uma vez que esta dissertação foi realizada em tempo de COVID-19) e tendo em conta que foram obtidas respostas ao questionário de colaboradores que se encontram inseridos numa empresa do setor aeronáutico (que se encontra num processo de reestruturação) como é os mesmos se encontram ou não motivados e satisfeitos com a liderança presente na sua organização e com a liderança exercida diretamente.

Por outro lado, o estudo permitiu reconhecer se fatores como a Qualidade da Relação Líder-Colaborador e a Liderança têm impacto quer na motivação quer na satisfação no trabalho dos trabalhadores.

Como podemos verificar, e após testadas as hipóteses em estudo, a relação entre a variável “qualidade da relação líder-colaborador” e a variável “motivação no trabalho” apresenta uma relação positiva significativa, em que 74% da variabilidade total da motivação é explicada pela liderança e pela qualidade da relação entre líder e colaborador. Este resultado vai de encontro ao demonstrado na literatura dado que, um líder é visto pelos seus subordinados como alguém que ajuda de forma voluntária e que coloca os interesses dos seus subordinados à frente dos seus e dos da organização. Tendo em conta a metodologia utilizada (questionário), podemos afirmar que os colaboradores consideram que um bom líder deve possuir, entre outras, as seguintes características: assertividade, capacidade de delegar tarefas, motivação para com os seus subordinados, confiança, sentido de justiça, imparcialidade, reconhecedor, proximidade com os seus colaboradores, bom chefe (ou seja, fazer para dar o exemplo), defender os seus trabalhadores, deve ser o primeiro a chegar à frente se necessário. Analisando o outro tipo de metodologia utilizado (a entrevista), verificou-se que a entrevistada (exercendo um cargo de liderança) possui mais ou menos a mesma opinião que a maioria dos inquiridos, uma vez que para a mesma, “O líder não precisa que me diga o que é que eu tenho para fazer. Eu quando sigo o meu líder supostamente eu sei o que tenho para fazer, porque ele mostra-me o que eu tenho para fazer.”, “O líder está ali para dar apoio, não mandar fazer”, bem como na sua opinião, um líder é inato por natureza sendo que pode

melhor os seus comportamentos, no entanto, algumas características não devem mudar num líder, tais como “a firmeza, a determinação porque não te podes esquecer que tens pessoas que dependem de ti também, não as podes tipo, está tudo bem e quando está tudo mal a culpa é deles, não! Tanto é para bom como é para mal. Portanto, tanto é para dar na cabeça, por assim dizer porque é subjetivo, como felicitar quando tudo corre bem. E ser transparente, quanto aos objetivos, ser transparente quanto ao que é pretendido, ser transparente quanto às perspetivas (...) a determinação, e a ter que tomar decisões não pode ser no nosso próprio umbigo tem que ser em prol de um objetivo comum, que eu vejo que é a nossa RC em termos da empresa. Porque para mim, primeiro vem a minha equipa, depois a equipa em geral, a RC”.

Contudo, e apesar de 74% da motivação ser explicada pela liderança e pela qualidade da relação entre líder e colaborador, aquando testada a primeira hipótese, verificou-se que a liderança e a qualidade da relação entre líder e colaborador, não se relacionam positivamente com a motivação no trabalho, concluindo-se assim que a hipótese 1 foi rejeitada.

Verificou-se ainda que, 77% da variação na satisfação no trabalho é explicada pela variação na liderança e na qualidade da relação entre líder e colaborador. Este resultado, vai também de encontro demonstrado na literatura bem como às respostas obtidas através do questionário, uma vez que na opinião dos inquiridos (64 respostas), um trabalhador satisfeito é um trabalhador motivado. Estas duas variáveis relacionam-se, uma vez que se um trabalhador estiver satisfeito quer com os fatores higiénicos quer com os fatores motivacionais existentes na organização (Teoria Bifatorial ou Teoria dos Dois Fatores), esse trabalhador poderá estar motivado quer com o seu trabalho quer com a organização onde está inserido. No entanto, e após testada a segunda hipótese que defendia que as variáveis como a liderança e a qualidade da relação entre líder e colaborador relacionam-se positivamente com a satisfação no trabalho, conclui-se que a hipótese foi rejeitada.

Quanto à terceira hipótese estipulada, verificou-se que existe uma relação moderada entre as variáveis “satisfação no trabalho” e “motivação no trabalho”, em que 65% da variação na satisfação é explicada pela variação na motivação. No entanto, e aquando testada, esta hipótese foi rejeitada, concluindo-se que neste estudo, a satisfação não se relaciona positivamente com a motivação no trabalho.

Em suma, e relativamente à última hipótese definida e que pode-se afirmar que é talvez, a mais fulcral para este estudo, visto que o objetivo principal desta dissertação era perceber se uma liderança no género feminino trazia repercussões ao nível da motivação dos trabalhadores inseridos no mercado de trabalho. Desta feita, e após testada a quarta e última

hipótese definida, conclui-se que uma liderança no género feminino não traz impacto na motivação dos colaboradores, rejeitando-se assim a hipótese 4.

Ao longo do estudo verificou-se que cada vez mais os colaboradores são influenciados pelo tipo de liderança (independentemente de o líder ser do género feminino ou do género masculino) que experienciam e que este, é fundamental para as suas experiências no contexto de trabalho. O mesmo se verifica em relação à satisfação e motivação no trabalho, dado que as pessoas revelam que tendo em conta o tipo de liderança e o tipo de líder que experienciam dentro da organização onde estão inseridas, sentem-se mais ou menos motivadas e por sua vez sentem-se mais ou menos satisfeitas no local de trabalho.

Considerações finais

O principal objetivo deste estudo passou por entender se e de que forma uma liderança no género feminino tem impacto na motivação dos colaboradores.

O papel da liderança bem como da qualidade da relação entre líder e colaborador revelaram ser um fato influente na motivação no trabalho dos colaboradores, contudo, a investigação realizada não nos permitiu afirmar que os fatores liderança e qualidade da relação entre líder e colaborador (teoria LMX) relacionam-se positivamente quer com a motivação no trabalho quer com a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

O mesmo aconteceu entre os dois fatores essenciais e abordados ao longo desta investigação, foram eles a motivação dos colaboradores no trabalho e a satisfação dos colaboradores no trabalho. São duas variáveis que tendo em conta alguns estudos e teorias estão relacionados entre si, podendo ou não ter uma relação positiva, sendo que com a amostra em estudo a relação entre estas duas variáveis não é positiva.

Justificação para tal facto, poderá estar focada, essencialmente no fator tempo em que decorreu este estudo, uma vez que o país se encontrava em período de pandemia e algumas empresas encontravam-se em processos ou de reestruturação ou processos de rescisões e de mudanças. Processos esses que afetam e influenciam a opinião dos inquiridos.

Limitações do estudo

A primeira limitação que se pode apontar ao presente estudo é o número de participantes do mesmo (N=76) o que, dado o facto de a amostra não ser grande o suficiente, pode limitar a

generalização dos resultados. Deste modo, uma sugestão para estudos futuros seria a utilização de um número maior de participantes. Além disso, outra das limitações que se pode apostar é o facto de ter sido analisado um tema “sensível” para algumas empresas o que não facilita num estudo como o presente. Esta limitação pode-se comprovar no presente estudo, visto que inicialmente a amostra para o mesmo, iria ser os trabalhadores da empresa onde a autora está inserida, e por ser um tema “sensível” a empresa acabou por não aceitar a passagem/distribuição via link do questionário para realizar o estudo.

Uma outra limitação diz respeito à natureza do estudo. Em estudos de cariz quantitativo, uma amostra por conveniência impede que os resultados obtidos sejam generalizáveis para a população.

A quarta limitação prende-se ao facto de o questionário aplicado ser um pouco longo, o que pode ter provocado um efeito de saturação e os participantes deixarem de responder ao mesmo, a meio da sua realização.

A última limitação e talvez uma das mais importantes, prende-se ao facto do presente estudo ter sido realizado numa altura de pandemia (COVID-19) e algumas organizações estarem a passar por processos de reestruturação, levando a que as respostas dadas pela amostra não sejam as mesmas se o estudo fosse realizado noutra altura.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. Retrieved from <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Amboni, N. (2010). *Estratégias de gestão*.
- Bass, M. B. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9-32
- Camargo, W., & Paheco, D. (2014). *Estilos de liderança: a avaliação e implicações*. 7-20. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a14v35n08/14350807.html>
- Cameron/ K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosmg and Changíng Organizatíonal Cuiture - Based on The Competing Vafues Framework* (2Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carvalho, J. E. (2019). *Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais* (5ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8º edição). Rio de Janeiro: Elsevier
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Cushway, B., & Lodge, D. (1998). *Organizações: Planeamento e comportamento*. Lisboa: Clássica.
- Dansereau, F., Cashman, J., Graen. (1973). *G. Instrumentality theory and equity theoru as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers*. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, 184-200.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Fava, R. (2002). *Caminhos da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership productivity*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1970). *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*. In C.W Backman & P.F. Secord (Eds.). *Problems in social psychology*, (pp.279-289). New York: McGraw-Hill.
- Filipe, R. S. B. (2013). *O impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos colaboradores - Estudo Empírico*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Gonçalves, M. N. D. C. (2008). Estilos de liderança: Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores. Retrieved from <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servent Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Guastello, J. S. (2007). *Non-linear Dynamics and Leadership Emergence*. The Leadership Quarterly. ISSN: 1084-9843. 18, 357-369.
- Guimarães, P. M. O. (2015). *Caracterização do líder emergente: Estudo de Casos da Dinâmica de Grupo de Liderança na Academia Militar*. Academia Militar
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). *Business until level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 87, 268-279.
- Harter, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Authenticity. In C.R. Snyder e S. J. IOPEZ (Eds). London: Oxford University Press, 382-394.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. 2014. Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67: 451–470.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to work*. New Yourk: Transaction Publishers.
- Ignacio, J., & Rivas, V. (1996). *Motivos y Motivacion en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. The Leadership Quarterly, 16, 373-394

- Koestner, R., & McClelland, D.C. (1992). The affiliation motive. In C.P. Smith (Ed.). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 205 – 210). Cambridge: Cambridge University Press
- Linhares, S., 2015. *Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores*
- Luís, A. M. (2008). *Liderança: Que relação de poder?* Proelium. ISSN: 1645-8826. 5 (8), 9-57.
- Maximiano, A. C.A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. (6ª Edição). São Paulo: Atlas
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., Pereira, P., Rezende, H., Duarte, A., ... Lousã, E. (2017). *Liderança e seus efeitos*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)
- Moreira, J. (2014). *Liderança Transformacional, Perceção do Desempenho Individual e do Desempenho*. Universidade da Beira Interior.
- Nascimento, M. (2013). *O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores: Estudo de caso*. (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Gestão, Lisboa
- Parreira, P., Lopes, A., Salgueiro, F., Carvalho, C., Oliveira, A. S., Castilho, A, ..., Fonseca, C. (2015). Papéis de Liderança de Quinn: Um estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1 (2), 192. [https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1\(2\).192](https://doi.org/10.24902/r.riase.2015.1(2).192)
- PEPE, C. Liderança: evidenciando a importância de um líder dentro da organização (estudo de caso). *Revista Eletrônica Lato Sensu*, v. 3, n. 1, março de 2008.
- Pereira, R., 2014. *A produtividade como fator de motivação*
- Pina E Cunha, M., Campos E Cunha, R., & Rego, A. (2009). *Exploring the role of leader-subordinate interactions in the construction of organizational positivity*. *Leadership*, 5 (1), 81 -101. <https://doi.org/10.1177/1742715008098311>
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e., Silard, A., ... Liu, W. (2019). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team PsyCap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009–1033. <https://doi.org/10.1177/0149206316688941>
- Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos - Guia Prático*. Lisboa,

Portugal: Edições Sílabo

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença

Sathya, A., & Velmurugan, V. P. (2018). Role of Emotional Intelligence in Leadership Behaviour-a Review. *Article ID: JOM_05_03_024 Journal of Management*, 5(3), 187–191. Retrieved from <http://www.iaeme.com/JOM/index.asp187http://www.iaeme.com/jom/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=3JournalImpactFactor%0Awww.jifactor.comhttp://www.iaeme.com/jom/issues.asp?JType=JOM&VType=5&IType=3>

Schley, J., Zampier, M. A., Stefano, S. R., & Kuhl, M. R. (2015). Estilos de Liderança: Um Estudo Sobre a Percepção dos Funcionários de um Supermercado da Mesorregião Central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139–152. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p139-152>

Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2014). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo

Silva, M. F. (2010). *Teoria Leader Member Exchange - LMX: Uma avaliação da qualidade da relação entre líder - liderado à serviço da formação de líderes. Dissertação Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa*

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Skinner, B. (1976). *Beyond Freedom and Dignity*. England: Pelican Books

Smith, T., Fowler-Davis, S., Nancarrow, S., Ariss, S. M. B., & Enderby, P. (2018). Leadership in interprofessional health and social care teams: a literature review. *Leadership in Health Services*, 31(4), 452–467. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0026>

Sousa, T. A. D. (2012). *Competências de Liderança nas Chefias de Enfermagem*. Faculdade de Economia - Universidade do Porto.

Souza, C. F., & Pinto, L. G. D. M. (2017). *Estilos De Liderança: Análise Do Perfil Dos Líderes Sob a Ótica Dos Liderados*. https://doi.org/10.14488/enegep2017_tn_sto_241_396_34481

Vergara, S. C. (2010). *Gestão de pessoas*. (9ª Edição). São Paulo: Atlas

- Vitória, A. T. (2010). *Liderança Autêntica, emoções positivas, empenhamento - Estudo Empírico*. Universidade de Aveiro
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. Journal of Management, 34 (1), 89-126
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5ª Edição. New Jersey: Prentice Hall

Webgrafia

https://leadingtogether.org/media/1272/20190220_achieving-gender-balance-in-leadership_final.pdf (visualizado no dia 25 de Agosto de 2020)

http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/caritas/CadernoCaritas_Fasciculo_I.pdf (visualizado no dia 25 de Agosto de 2020)

4. Apêndices

Apêndice I – Questionário sobre motivação e liderança no trabalho

Questionário sobre motivação e liderança no trabalho

No âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, este questionário tem como objetivo recolher dados referentes à motivação e liderança no trabalho. Este questionário é 100% anónimo e confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

As suas respostas são fundamentais para o processo do estudo de caso. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Agradeço desde já a sua disponibilidade, atenção e sinceridade no preenchimento deste questionário.

***Obrigatório**

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade *

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ > 55

Função que desempenha *

A sua resposta

Antiguidade *

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Habilitações *

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Não responde

Principal razão pela qual trabalha na empresa (selecionar apenas a principal razão) *

- ☐ O trabalho que realiza
- ☐ Remuneração
- ☐ Experiência profissional
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Estabilidade
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Benefícios oferecidos
- ☐ Possibilidade de progressão
- ☐ Reconhecimento da empresa

Na sua opinião, como se caracteriza um trabalhador motivado? (Para facilitar o tratamento de dados, tente enunciar ideias simples e claras) *

A sua resposta

Na sua opinião, uma liderança feminina afeta a motivação dos trabalhadores? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Na sua opinião, um trabalhador satisfeito no trabalho, é um trabalhador motivado? *

☐ Sim

☐ Não

Responda às seguintes perguntas numa escala de 1 a 5

1 - Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Razoável; 4 - Satisfeito; 5 - Muito Satisfeito

1 - Relacionamento / Ambiente de trabalho *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

2 - Relação profissional / pessoal *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

3 - Qualidade e quantidade de trabalho *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

4 - Reconhecimento profissional *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

5 - Progressão na carreira *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6 - Autonomia na realização das tarefas *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

7 - Participação na tomada de decisões *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

8 - Responsabilidade ao nível dos diversos projetos *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

9 - Remuneração e benefícios *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

10 - Satisfação geral na e com a empresa *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

11 - Relações interpessoais com os colegas *

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

12 - Relações interpessoais com o supervisor/senior *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13 - Liderança do supervisor *

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Para as seguintes questões, utilize a chave seguinte:

0 - Insatisfeito; 1 - De certo modo satisfeito; 2 - Nem satisfeito nem insatisfeito; 3 - Relativamente satisfeito; 4 - Muito satisfeito

14 - Na generalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior hierárquico? *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

15- Na generalidade, está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico, como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho? *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

16 - Até que ponto, o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas? *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

Liderança

Indique o género do seu líder direto. *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Caracterize um bom líder. (Nomeie 5 qualidades que um bom líder deve possuir)

*

A sua resposta

Questionário Multifactorial de Liderança (QML)

Avalie o desempenho do seu superior hierárquico (líder), tendo em conta as seguintes afirmações e utilizando a seguinte escala:

0 - Nunca; 1 - Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes; 4 - Sempre

1 - Sinto-me bem junto da minha chefia. *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

2 - A minha chefia fica satisfeita quando eu alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho. *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

3 - O meu líder faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda. *

0	1	2	3	4
☐	☐	☐	☐	☐

4 - Com a minha chefia adquirei credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5 - Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

6 - Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

7 - Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento.

*

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

8 - Impõe respeito a toda a gente. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

9 - Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

10 - É para mim um modelo a seguir. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

11 - Representa para mim, um símbolo de êxito e de realização. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

12 - Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

13 - Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

14 - Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

15 - Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

16 - É para nós uma fonte de inspiração. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

17 - Sinto orgulho em estar associado à minha chefia. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

18 - Tem um jeito especial para ver aquilo que é de facto, importante que eu tenha em conta. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

19 - As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

20 - Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

21 - Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

22 - Inspira lealdade para com a organização. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

23 - Tenho uma fé absoluta na minha chefia. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

24 - Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

25 - Trata cada subordinado individualmente. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

26 - Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

27 - Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

28 - Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

29 - Não me exige mais do que o essencial. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

30 - Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

31 - Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

32 - Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar que quer que seja. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

33 - Transmite-me um sentido de objetivo global. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

34 - Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

35 - É sensível ao meu apoio expresso. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

36 - Sabe transmitir-me sentido de missão. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

37 - Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

38 - Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

39 - Posso tomar iniciativa, mas ele não me encoraja a tal. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

40 - Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

41 - Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

42 - Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

43 - Aumenta a minha motivação para o sucesso. *

0

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

Obrigada pela ajuda!

Obter link

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários



Apêndice II – Resposta ao Questionário sobre motivação e liderança no trabalho

Carimbo de data/hora	Gênero	Idade	Setor de Atividade da empresa onde desempenha funções	Função que desempenha	Antiguidade	Habilitações	Principal razão pela qual trabalha na empresa (selecionar apenas a principal razão)
1/7/2021 12:43:38	Masculino	46 - 55	publicidade	Diretor	1 a 3 anos	Licenciatura	Reconhecimento da empresa
1/7/2021 12:46:15	Feminino	46 - 55	Publicidade	Diretora de Media	Mais de 10 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/7/2021 12:58:59	Feminino	36 - 45	Publicidade e Comunicação	Administrativa/financeira	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/7/2021 13:25:20	Feminino	26 - 35	Media	CFO	Mais de 10 anos	Mestrado	Ambiente de trabalho
1/8/2021 11:06:54	Feminino	36 - 45	Media.	Account Manager	5 a 10 anos	Licenciatura	Estabilidade
1/8/2021 11:15:34	Masculino	36 - 45	Media e Publicidade	Director de Research	Mais de 10 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/11/2021 13:11:34	Feminino	36 - 45	Media	New Business	1 a 3 anos	Mestrado	Possibilidade de progressão
1/11/2021 19:24:58	Masculino	36 - 45	Marketing & Publicidade	Gestor de Área de Negócio	Mais de 10 anos	Licenciatura	Reconhecimento da empresa
1/12/2021 9:41:02	Feminino	46 - 55	publicidade	planeadora de meios	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
1/26/2021 20:25:48	Feminino	18 - 25	Consultoria	Técnico recursos humanos	1 a 3 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/26/2021 20:35:22	Masculino	18 - 25	Consultoria	Sénior accountant	1 a 3 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/26/2021 21:11:30	Feminino	18 - 25	Consultoria	Técnica de Recursos Humanos	1 a 3 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/26/2021 21:27:57	Feminino	36 - 45	Consultoria	Rh Manager	5 a 10 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/26/2021 22:04:49	Feminino	26 - 35	IT	RH	Até 1 ano	Mestrado	O trabalho que realiza
1/26/2021 23:32:58	Feminino	18 - 25	Outsourcing Recursos Humanos	Tecnica de Recursos Humanos	1 a 3 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/27/2021 0:05:10	Masculino	26 - 35	Recursos Humanos	Assistente Payroll	3 a 5 anos	Licenciatura	Possibilidade de progressão
1/27/2021 10:18:16	Feminino	18 - 25	Consultoria de IT	Talent and Account Manager	Até 1 ano	Mestrado	O trabalho que realiza
1/27/2021 22:49:34	Feminino	18 - 25	Tecnologias de informação	Recursos Humanos	3 a 5 anos	Mestrado	O trabalho que realiza
1/28/2021 20:45:47	Masculino	18 - 25	Contabilidade	Técnico de contabilidade	1 a 3 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/29/2021 14:22:24	Feminino	18 - 25	Contabilidade	Experienced Assistant	1 a 3 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/29/2021 19:04:26	Feminino	18 - 25	Consultoria	HR assistant	1 a 3 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/29/2021 21:01:37	Masculino	18 - 25	Transporte Contentorizado	Terminal Operations Control	Até 1 ano	Licenciatura	Estabilidade
1/29/2021 21:06:38	Feminino	26 - 35	Sector Público	Assistente Técnica	1 a 3 anos	Licenciatura	Estabilidade
1/29/2021 21:31:09	Feminino	46 - 55	Aviação	Secretária	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 21:39:01	Masculino	26 - 35	Manutenção aeronáutica	Tap	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Possibilidade de progressão
1/29/2021 21:40:16	Masculino	36 - 45	Me	Tma	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/29/2021 21:40:42	Feminino	26 - 35	Supermercado	Administrativa	Até 1 ano	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 21:41:39	Masculino	26 - 35	Aviação	Técnico de manutenção de aeronaves	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/29/2021 21:41:52	Masculino	26 - 35	Tap portugal	Tec man aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 21:43:35	Feminino	26 - 35	Comércio	Operador loja especializada	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
1/29/2021 21:48:06	Feminino	18 - 25	Contabilidade e Gestão	Técnica de Recursos Humanos	1 a 3 anos	Mestrado	Experiência profissional
1/29/2021 21:52:46	Feminino	26 - 35	Produção	Técnica de Manutenção de Aeronaves	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
1/29/2021 21:57:19	Masculino	26 - 35	Produção(manutenção e engenharia)	Técnico de Manutenção de Aeronaves	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
1/29/2021 21:58:49	Masculino	36 - 45	Aviação	Técnico de manutenção	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/29/2021 22:02:54	Masculino	36 - 45	Transporte Aéreo	Técnico de manutenção de aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:06:02	Masculino	26 - 35	Proteção civil	Bombeira	3 a 5 anos	Mestrado	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:09:14	Masculino	18 - 25	Telecomunicações	Coordenador de equipa	5 a 10 anos	Licenciatura	Reconhecimento da empresa
1/29/2021 22:11:46	Feminino	18 - 25	Departamento de Marketing	Técnica de Marketing	Até 1 ano	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:13:26	Feminino	36 - 45	Consultoria	Senior RH	1 a 3 anos	Licenciatura	Estabilidade
1/29/2021 22:14:19	Masculino	36 - 45	Manutenção e engenharia	TMA- tecnico de manutenção de aeronaves.	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:16:36	Masculino	26 - 35	Manutenção	Técnico de manutenção de aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:22:58	Feminino	46 - 55	Pré escolar	Educadora de Infância	Mais de 10 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/29/2021 22:50:58	Feminino	18 - 25	Contabilidade	Assistente	1 a 3 anos	Ensino Secundário	Experiência profissional
1/29/2021 22:56:16	Masculino	36 - 45	Manutenção	Técnico Manutenção de Aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
1/29/2021 23:32:57	Feminino	46 - 55	Manutenção	Técnico de Aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/29/2021 23:37:36	Feminino	18 - 25	Ensino	Explicadora	Até 1 ano	Licenciatura	Experiência profissional
1/30/2021 7:22:16	Masculino	36 - 45	Construção Civil	Diretor de Produção	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/30/2021 8:47:35	Masculino	36 - 45	Tap Manutenção e engenharia	TMA	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/30/2021 9:38:20	Feminino	18 - 25	Comunicação	Account Digital	1 a 3 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
1/30/2021 9:44:46	Feminino	36 - 45	Função pública, fiscalidade	Coordenadora de equipe	5 a 10 anos	Mestrado	Estabilidade
1/30/2021 11:25:27	Masculino	36 - 45	Técnico de manutenção aeronáutica	Mecânico	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/30/2021 14:23:43	Masculino	46 - 55	Aeronáutica	Tecnico manutenção	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/30/2021 15:08:46	Masculino	46 - 55	Manutenção e Engenharia de Avioes	TMA	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/30/2021 15:16:43	Feminino	36 - 45	Educação	Ajudante de cozinha	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
1/30/2021 16:25:50	Masculino	46 - 55	Manutenção	TMA chefe de grupo	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Experiência profissional
1/30/2021 19:54:05	Feminino	36 - 45	Sonae - Continente Modelo	Repositora	3 a 5 anos	Ensino Secundário	Experiência profissional
1/30/2021 20:56:24	Feminino	> 55	Contabilidade e tesouraria	Contabilidade	Mais de 10 anos	Licenciatura	Experiência profissional
1/30/2021 22:09:08	Feminino	> 55	Transportes	Tma	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
1/31/2021 22:57:40	Feminino	26 - 35	Tecnologias de Informação	RH Manager	Até 1 ano	Licenciatura	Experiência profissional
2/1/2021 13:14:07	Masculino	> 55	Manutenção	Técnico de manutenção de aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
2/1/2021 20:14:29	Masculino	18 - 25	Financeiro	Contabilista	Até 1 ano	Licenciatura	Remuneração
2/1/2021 21:35:21	Feminino	18 - 25	IT	Business Intelligence Consultant	1 a 3 anos	Mestrado	Estabilidade
2/2/2021 16:04:57	Feminino	18 - 25	Saúde	IT Consultant	1 a 3 anos	Licenciatura	Ambiente de trabalho
2/2/2021 18:27:07	Masculino	26 - 35	Manutenção	Técnico de manutenção de aeronaves	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
2/2/2021 20:25:26	Feminino	46 - 55	Educação	Educadora de Infância	Mais de 10 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
2/2/2021 20:29:30	Masculino	26 - 35	Transportes	Operador portuário	3 a 5 anos	Não responde	Remuneração
2/2/2021 22:15:49	Feminino	46 - 55	Restauração	Cozinheira	5 a 10 anos	Licenciatura	Remuneração
2/9/2021 9:43:24	Masculino	26 - 35	Produção(manutenção e engenharia)	Técnico de Manutenção de Aeronaves	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
2/9/2021 20:50:34	Feminino	36 - 45	Restauração	Gerente	Mais de 10 anos	Licenciatura	O trabalho que realiza
2/9/2021 20:51:48	Feminino	36 - 45	Vendas	Analista	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	Estabilidade
2/9/2021 21:32:37	Feminino	46 - 55	Aviação	Secretária	Mais de 10 anos	Ensino Secundário	O trabalho que realiza
2/10/2021 0:17:55	Masculino	36 - 45	Refrigeração	Técnico de frio	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Remuneração
2/10/2021 18:36:18	Feminino	26 - 35	Restauração	Empregada mesa	5 a 10 anos	Ensino Secundário	Benefícios oferecidos
2/10/2021 19:37:03	Masculino	26 - 35	Escritório	Gestão de tráfego	3 a 5 anos	Licenciatura	Experiência profissional
2/10/2021 20:06:32	Feminino	46 - 55	Portuária	Estivadora	3 a 5 anos	Licenciatura	Remuneração
2/25/2021 23:29:48	Feminino	18 - 25	Cuidadora	Cuidar de crianças num centro de acolhimento	Até 1 ano	Ensino Secundário	Experiência profissional

Na sua opinião, uma liderança feminina afeta a motivação dos trabalhadores? Na sua opinião, um trabalhador satisfeito no trabalho, é um trabalhador motivado?

[illegible]

[illegible]

12 - Relações interpessoais com o supervisor/senior	13 - Liderança do supervisor	14 - Na generalidade, até que ponto está satisfeito com o seu superior hierárquico?
4	4	4
5	5	4
5	5	4
4	4	4
4	4	3
5	4	3
5	5	4
4	4	3
4	4	4
4	4	3
4	3	2
5	4	4
3	2	1
4	4	4
5	4	4
4	4	3
5	5	4
4	4	3
3	3	3
4	4	4
5	4	4
4	4	3
5	5	4
4	4	2
2	1	1
2	2	1
2	1	0
3	3	3
4	4	3
3	2	2
5	4	3
3	3	2
4	4	3
4	4	3
4	2	2
5	2	1
5	5	3
5	4	4
3	5	3
4	4	3
2	2	1
3	4	3
3	3	2
2	4	2
3	4	3
4	4	2
5	5	4
4	4	3
3	3	2
5	4	3
5	5	3
3	3	3
2	2	0
4	3	2
4	4	2
4	4	3
3	1	1
4	4	3
3	3	2
4	4	3
5	4	4
4	3	3
3	4	3
4	5	4
3	4	3
3	2	2
2	1	1
5	5	4
4	4	3
4	4	3
4	3	3
3	2	1
3	3	2
4	4	3
4	4	3
4	4	3
3	3	3

15- Na generalidade, está satisfeito com os métodos de liderança utilizados pelo seu superior hierárquico, como sendo os métodos adequados para levar o grupo a fazer o melhor trabalho?	16 - Até que ponto, o seu superior hierárquico é eficaz a motivar as pessoas?	Indique o género do seu líder direto.
3		3 Masculino
3		3 Masculino
4		4 Feminino
4		4 Masculino
3		3 Feminino
3		4 Feminino
4		4 Masculino
2		2 Masculino
4		4 Masculino
3		3 Feminino
2		2 Feminino
4		4 Feminino
0		0 Feminino
3		4 Feminino
4		4 Feminino
2		2 Masculino
4		4 Masculino
4		3 Masculino
3		3 Feminino
4		3 Feminino
3		3 Feminino
3		3 Masculino
4		4 Masculino
2		1 Feminino
0		1 Masculino
1		1 Masculino
0		0 Feminino
2		1 Masculino
3		3 Masculino
2		1 Feminino
3		3 Feminino
2		2 Masculino
3		2 Masculino
2		1 Masculino
0		0 Masculino
3		3 Feminino
3		3 Masculino
3		4 Feminino
3		2 Feminino
1		3 Masculino
2		2 Masculino
2		2 Feminino
4		3 Feminino
3		3 Masculino
2		2 Masculino
4		4 Feminino
3		3 Masculino
2		2 Masculino
3		3 Feminino
3		4 Feminino
0		2 Masculino
2		0 Masculino
2		2 Masculino
3		3 Feminino
3		3 Masculino
0		1 Feminino
3		3 Masculino
2		2 Masculino
3		3 Masculino
4		3 Masculino
2		2 Feminino
2		2 Masculino
3		4 Masculino
2		2 Masculino
2		2 Feminino
2		2 Masculino
4		4 Masculino
3		2 Masculino
3		3 Masculino
3		3 Feminino
1		0 Feminino
2		1 Masculino
3		3 Feminino
4		3 Masculino
2		2 Masculino
3		3 Feminino

Caracterize um bom líder. (Nomeie 5 qualidades que um bom líder deve possuir)	1 - Sinto-me bem junto da minha chefia.
Motivador, trabalhar em equipa, mostrar como se faz, saber ouvir, ser flexível	3
Responsável, interessado, participativo, capacidade de delegar, autonomia aos trabalhadores	4
Boa comunicação, motivação, boa gestão, organização, delegação de tarefas,	4
Compreensivo, Forte capacidade de delegar, empreendedor, saber colocar-se no lugar dos outros, bons conhecimentos técnicos	4
Saber delegar, saber motivar, reconhecer bom trabalho, apontar possibilidade de melhoria, simpatia.	3
Saber Ouvir, Falar, Motivar, Autonomia, Responsabilizar, Exemplo	3
Capacidade de motivação, respeito, conhecimento, reconhecimento, trabalhador	4
Carisma, Organização, Bom Senso, Corajoso e Competente	3
motivador, reconhecimento, ajuda, ter e transmitir confiança, responsabilidade pelas decisões	4
Equidade, boa percepção/relação com os subordinados, responsabilidade, exemplar, motivador	3
Empático, presente, feliz, exemplar, recompensador	2
Transparente, Confiante, Presente, Capaz de ouvir	4
Imparcial, bom gestor, atento, comunicador e íntegro como igual peça na sua equipa.	2
Exemplo, Empatia, Acessível, Humilde, Transparência.	4
Resiliente, Focado, Exigente, Responsável, Dotado de conhecimento	4
Proativo, produtivo, responsável, motivador, influenciador	3
Direto, Assertivo, Bom comunicador, Escuta ativa, Empatia	3
inspirador, escuta, empodera os outros, exemplo	4
Cativante, motivador, exemplo, respeitador, compreensivo	2
Compreensível, ouvinte, disponível, possuir conhecimentos técnicos e saber ajudar	3
Perspicaz, bom ouvinte, transmitir confiança, saber distribuir tarefas e funções, empático	4
Firme, próximo, prestável, educado e empenhado	4
InteligênciaResponsabilidade SimpatiaEmpatiaPoder	4
Motivador, líder,	2
Imparcialidade, justiça, motivador	2
Saber ouvir, respeitar, ser cordial, saber falar, saber delegar	2
Montivador, altruista, humilde, justo, confiante	1
Rigor, dedicação, comunicação, assertividade e líder	3
Espírito de grupoVontade de ensinarVontade de aprenderDelegação de tarefas adequadas ao nível de cada empregadoMotivador	3
Imparcialidade.bom espírito de equipe. Boa liderança. Simpatia confiança	2
Ter Espírito de liderança, incentivador, eficaz, bom ouvinte e compreensivo.	3
Compaixão, empatia, representação, inspiração, exemplo.	2
Sensato, justo, frontal, atento e responsável.	3
Capacidade de decisão JustoPonderadoDomínio do assunto Clareza no discurso	3
Respeitado, dá o exemplo, flexível, motivador, sensível aos problemas pessoas dos subordinados	3
Democrático	3
ResponsávelCapacidade de comunicaçãoCapacidade de receção de ideiasCapacidade de compreensãoCapacidade de gerir conflitos	4
Assertivo, organizado, empenhado, comunicativo e otimista.	3
Focado, disponível, trabalhador, compreensivo, motivador, empenhado	4
Motivador, trabalhador, defensor, humilde e companheirismo.	3
Humildade, educação, bom senso, destreza, sentido de justiça	3
Ser assertivo, calmo, imparcial	2
Capaz de motivar	3
Liderança, ter conhecimento, ser motivador, ter reconhecimento pelo valor das pessoas, ser justo.	3
Imparcial, justo, compreensivo, motivador, assertivo	2
Assertividade, capacidade de comunicação, persistência, escuta dos outros e vontade	4
Humildade, Responsável, Visionário, inteligente, Assertivo	3
Justo entre todos os elementos da equipa, defender os seus trabalhadores, motivador, compreensiva e interessada em saber as dificuldades dos elementos, participativa durante as tarefas, lutar pela evolução profissional e formação dos seus elementos	3
Poder de encaixe, compreensivo, motivador, empático e determinado.	4
Disponibilidade, segurança, auto confiança, valorização dos seus funcionários, atencioso	4
Diálogo. Respeito. Reconhecimento. Liderança. Responsabilidade.	2
Desenvolve a equipa, dá o exemplo, confiável, ótimos valores e bom profissional.	2
Assertivo, Reconhecedor, Motivador, Disponível, Bom Colega	2
Maturidade, responsável, compreensivo,	2
Motivador, crítico, sincero, directo.Justo	3
Educado...paciente...organizado...noção do trabalho...bom chefe(fazer para dar o exemplo)	1
Justo, compreensivo, motivado, bom relacionamento, líder.	3
HumanoProfissionalCom conhecimentosJustoO primeiro a chegar á frente se necessario	2
Saber ouvir, dedicação, motivação, justo, imparcial	3
Proximidade com colaboradores , saber pedir , ensinar , motivar , ajudar	4
Paciente, atencioso, simpático, empático, bem disposto.	3
Confiança, Preocupação, Espírito de Equipa, Empreendedor	2
Empatia, motivador, simpatia, ajuda aos seus colaboradores, reconhecimento	3
Humildade, educação, bom senso, destreza, sentido de justiça	3
Ter capacidade de unir equipas, de motivar, de delegar	2
Não	2
Bem educado, honesto, direto, humilde, ponderado	4
Sensato, justo, frontal, atento e responsável.	3
Exigente, assertivo, dar exemplo, honestidade humildade	3
Motivação	3
Líder, assertivo, motivador, reconhecido e conhecedor	1
Imparcial, responsável, sincero, intransigente, mediador	1
Responsável, honesto, trabalhador, organizado, respeitador	3
Paciente, ponderado, amigo, profissional, confiante.	4
Saber mandar, saber fazer, directo, eficaz, responsável	3
1 - Bom ouvinte2 - Dedicado3 - Assertivo4 - Respeitador 5 - Justo	2

2 - A minha chefia fica satisfeita quando eu alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho.	3 - O meu líder faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda.	4 - Com a minha chefia adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas.	5 - Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.
3	3	3	3
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
3	3	3	3
3	4	4	4
3	4	4	4
3	3	3	2
4	4	4	4
3	3	3	2
4	3	3	1
4	4	4	4
3	2	2	1
4	4	4	4
4	3	4	3
4	4	3	4
3	4	4	3
4	3	3	3
4	3	3	4
4	3	3	4
4	2	4	4
4	3	1	1
2	1	1	1
3	1	1	0
3	1	3	1
2	1	4	0
3	3	2	2
3	2	4	2
4	3	2	4
3	3	2	3
2	3	2	1
3	2	4	3
4	4	3	3
4	2	3	3
4	4	3	3
4	3	3	2
3	3	2	1
4	2	2	2
4	4	4	2
3	3	3	3
2	2	2	2
4	4	4	3
3	3	3	3
4	4	4	4
3	3	3	1
4	4	4	3
4	3	4	3
4	3	4	2
2	1	3	0
3	3	2	3
3	3	3	2
3	3	3	3
4	2	2	3
3	3	3	1
3	3	3	3
2	2	2	2
4	4	4	4
4	4	4	3
4	4	4	3
1	1	1	1
3	4	3	2
3	4	3	2
4	3	2	1
3	1	2	2
2	1	2	2
4	4	4	4
4	3	2	1
2	3	3	3
4	3	3	3
4	2	4	0
2	4	4	4
4	4	3	4
3	2	3	2
3	3	3	3
3	3		

6 - Descubra aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo.	7 - Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento.	8 - Impõe respeito a toda a gente.	9 - Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados.	10 - É para mim um modelo a seguir.	11 - Representa para mim, um símbolo de êxito e de realização.
3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	2
4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	2
0	2	4	2	3	1
3	4	3	3	2	4
1	1	1	2	1	2
3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	4
3	2	3	3	3	1
3	3	4	4	3	3
3	4	4	2	3	4
3	3	3	1	2	2
2	4	4	2	3	3
4	4	4	2	3	2
2	4	4	4	3	4
4	4	4	4	3	4
2	3	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0
0	1	1	1	0	1
0	1	2	2	0	2
2	1	1	1	1	0
3	4	3	3	4	4
2	2	3	3	2	0
4	2	1	1	2	2
2	4	1	2	2	2
1	1	3	3	2	2
0	2	2	2	0	1
1	2	1	1	2	0
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	4
2	3	3	3	2	3
2	3	3	3	3	3
2	1	2	2	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	4	4	4	3
2	4	3	3	2	2
2	2	4	4	2	2
3	4	4	4	3	3
3	3	3	4	3	4
1	2	2	2	1	1
3	3	4	4	2	2
3	3	3	2	4	4
0	2	2	2	2	0
1	1	1	1	0	1
3	3	3	1	3	1
3	3	3	3	3	4
1	3	1	3	1	3
3	3	3	3	3	0
2	2	2	2	2	2
3	4	1	4	1	1
4	4	0	4	4	4
1	1	2	2	2	2
3	3	2	2	3	3
3	4	2	3	4	4
2	1	2	2	1	1
2	2	1	1	1	1
1	0	4	4	1	2
4	4	4	4	3	4
1	1	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	0
0	1	3	3	2	1
4	4	4	3	4	4
3	2	4	4	4	4
2	2	3	2	2	2
3	3	3	3	2	2

12 - Transmiliu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	13 - Refere-se bastante às perspectivas de promoção resultantes de um bom trabalho.	14 - Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo.	15 - Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz.	16 - É para nós uma fonte de inspiração.
2	2	2	3	3
4	4	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	2	2	3
3	3	3	3	3
4	4	3	4	4
3	2	2	2	2
4	4	4	4	4
2	1	3	3	2
2	2	2	2	2
4	3	3	3	3
2	0	1	2	0
4	2	2	2	4
4	3	4	4	4
1	3	1	1	1
3	3	3	3	3
4	4	4	2	4
2	3	3	2	2
3	4	4	3	3
3	2	3	4	3
4	4	4	2	4
4	4	4	3	4
2	1	2	2	1
0	0	0	0	0
1	0	1	3	1
1	1	0	1	0
0	3	1	3	0
3	1	2	3	3
1	3	2	0	1
3	3	2	2	2
3	2	3	2	2
3	1	1	4	2
2	0	1	3	1
0	0	0	1	0
3	3	3	3	3
4	2	3	4	3
3	3	3	2	4
1	1	1	4	3
2	3	3	3	3
1	1	1	2	1
2	2	2	2	2
3	2	3	4	3
2	3	2	3	3
2	1	1	2	2
4	2	2	3	3
3	3	3	4	4
2	1	1	3	2
2	2	2	3	2
1	0	0	4	4
0	3	3	2	2
1	1	1	0	0
3	4	3	2	1
3	3	3	3	4
0	1	3	3	3
3	2	2	0	0
1	1	1	3	3
3	2	3	2	2
4	3	4	4	4
1	0	0	1	1
2	2	2	3	3
3	1	4	3	4
1	1	1	2	1
1	1	2	2	1
3	2	2	4	2
3	4	4	2	4
3	1	2	4	2
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
1	1	1	1	1
1	0	0	4	0
4	3	3	4	3
3	3	3	4	4
2	2	2	2	2
3	3	3	3	2

17 - Sinto orgulho em estar associado à minha chefia.	18 - Tem um jeito especial para ver aquilo que é de facto, importante que eu tenha em conta.	19 - As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão.	20 - Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.	21 - Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro.
3		2	2	3
3		4	4	4
4		4	4	4
4		4	4	4
3		3	3	2
3		4	3	3
4		4	4	4
4		2	3	2
2		4	4	4
4		2	2	3
2		2	3	3
4		3	4	4
0		0	1	1
4		4	4	4
4		4	4	4
2		2	3	3
4		4	2	4
3		3	4	4
3		2	3	3
2		1	3	4
3		3	2	3
4		4	4	4
4		4	4	4
1		1	2	2
0		0	2	0
1		1	2	1
1		0	0	0
1		1	1	0
3		3	3	1
1		3	2	1
2		3	3	3
2		2	2	2
3		4	3	3
1		1	2	0
0		0	0	0
3		3	3	3
4		4	1	3
3		3	4	4
3		3	2	2
3		3	3	2
2		2	2	2
2		2	2	2
3		3	3	2
2		3	2	3
2		2	2	1
3		3	4	4
4		3	3	3
2		1	2	1
2		3	2	3
4		4	4	3
0		2	2	2
1		1	1	1
3		1	1	1
3		3	3	3
3		3	2	3
0		0	0	0
3		3	3	3
2		2	1	1
3		4	3	2
4		4	4	4
1		1	1	1
2		3	3	3
4		3	4	3
2		2	2	2
2		1	1	2
1		2	2	3
4		4	3	3
3		4	3	3
3		3	3	3
3		3	3	3
1		1	1	1
0		2	2	2
4		4	3	3
4		4	3	4
3		2	2	2
2		3	3	3

22 - Inspira lealdade para com a organização.	23 - Tenho uma fé absoluta na minha chefia.	24 - Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta.	25 - Trata cada subordinado individualmente.	26 - Eu decido o que quero e a minha chefia ajuda-me a consegui-lo.	27 - Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.
3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	3
3	2	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
2	2	2	1	2	3
4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	2	3
4	2	2	3	2	4
4	3	4	3	3	4
1	1	1	1	1	1
4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
4	1	1	3	3	3
4	3	3	3	4	4
4	3	4	3	3	4
4	3	3	3	3	4
2	1	1	3	1	1
4	3	3	2	3	3
4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	2	2
1	1	1	1	2	2
0	0	0	2	0	0
3	1	1	2	1	2
0	0	0	0	0	2
2	0	1	0	1	2
2	2	2	2	3	4
1	1	1	1	1	1
3	2	3	3	2	4
4	2	3	3	2	3
2	1	2	2	1	2
1	0	1	2	2	1
0	0	0	0	0	0
3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4
4	2	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3
2	2	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	2
3	2	3	3	2	2
2	1	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	1	1	1	2
4	3	3	3	4	4
3	4	4	4	2	3
1	1	1	1	2	2
1	1	1	1	0	1
4	1	1	1	1	1
3	2	3	4	3	3
0	0	2	3	3	3
3	2	1	1	1	0
1	1	3	3	3	3
3	2	1	1	1	1
4	4	4	3	4	3
3	2	2	0	0	0
4	4	4	3	4	4
3	3	2	1	2	3
4	3	4	3	2	4
2	2	1	2	2	2
2	2	2	2	2	2
3	2	2	0	0	2
4	4	3	3	3	3
2	1	2	2	1	2
3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	3
1	0	1	0	0	1
2	1	1	2	0	0
3	4	4	4	4	4
4	3	2	2	3	3
2	2	2	3	2	2
3	2	2	2	3	3

28 - Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar.	29 - Não me exige mais do que o essencial.	30 - Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções.	31 - Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro.	32 - Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar que quer que seja.
3	2	2	3	3
4	3	3	4	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	0	0	4	1
3	2	2	2	2
4	4	4	4	4
3	2	1	2	1
2	2	1	3	2
3	2	3	4	4
1	1	1	1	4
4	4	3	3	2
4	3	1	4	2
3	1	2	3	4
4	2	2	3	3
3	2	3	4	2
2	1	3	3	3
3	3	4	2	4
3	4	3	4	3
3	3	2	3	2
2	1	3	3	2
0	2	3	0	3
2	0	1	1	0
1	0	1	2	3
0	2	3	1	2
3	1	2	4	2
1	2	1	2	1
3	1	2	4	4
2	2	3	3	4
4	3	2	2	1
3	2	0	0	4
0	3	3	3	3
3	1	4	4	3
2	1	1	4	1
3	2	2	3	3
3	3	3	3	3
2	3	2	3	3
3	2	2	2	2
4	3	2	4	4
3	3	4	3	4
2	2	2	2	2
3	3	3	4	2
2	1	2	3	3
3	3	2	3	3
3	3	1	3	2
2	2	2	2	3
1	1	1	1	2
3	3	4	3	2
3	3	3	3	3
0	0	2	1	0
3	3	3	3	3
1	1	1	1	1
4	2	0	3	1
4	4	3	4	4
0	0	2	1	1
2	3	3	3	3
3	2	1	3	2
3	3	2	3	3
2	2	2	2	2
0	2	3	3	3
3	4	1	2	3
4	3	3	3	4
3	3	3	3	3
3	2	3	3	3
1	1	2	1	1
0	4	4	0	4
4	4	3	4	3
2	2	2	4	4
2	2	2	2	3
3	3	3	3	3

33 - Transmite-me um sentido de objetivo global.	34 - Diz-me o que devo fazer se desejo ser gratificado pelo meu esforço.	35 - É sensível ao meu apoio expreso.	36 - Sabe transmitir-me sentido de missão.	37 - Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar.	38 - Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho.	39 - Posso tomar iniciativa, mas ele não me encoraja a tal.
3	3	3	3	3	3	3
4	0	4	4	4	0	0
4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4
3	2	4	3	1	1	1
3	3	3	4	3	1	0
4	4	4	4	4	4	0
4	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	3	1
3	2	4	2	3	2	3
4	1	1	1	1	4	1
1	3	4	4	3	1	3
4	4	4	4	3	4	0
3	4	2	2	1	4	2
3	3	3	3	3	2	1
3	2	4	4	3	3	2
3	1	3	3	3	2	0
3	3	3	3	2	3	1
3	3	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	1
2	1	1	1	1	4	3
0	0	1	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	2
2	1	3	0	0	2	3
1	2	4	2	4	3	2
2	2	2	4	2	2	3
4	3	3	3	3	1	1
2	2	2	2	3	3	1
3	2	2	3	3	2	3
1	2	0	1	1	1	2
0	0	2	0	2	3	0
3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	1
3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	2
3	2	2	3	3	3	1
3	3	2	2	2	3	1
2	2	2	4	3	2	2
3	3	3	3	3	3	4
1	1	2	1	2	2	3
3	3	3	4	4	3	2
3	3	3	3	3	3	4
2	1	2	2	1	2	2
3	2	4	3	3	4	0
2	0	2	2	4	0	1
1	0	1	1	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	4	3	1	1
3	3	3	3	4	3	3
1	1	1	3	3	2	1
3	2	3	3	0	3	3
1	1	1	1	3	3	2
4	0	2	3	1	1	1
4	3	4	4	4	3	0
1	1	1	1	1	1	3
3	3	3	2	3	3	4
2	1	3	3	3	1	1
3	3	2	3	3	3	1
2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	3	2	1	1
3	4	3	3	3	1	0
3	2	2	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1
2	0	0	2	1	2	2
3	3	4	4	4	4	4
4	2	2	3	2	2	1
3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	2

40 - Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele.	41 - Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz.	42 - Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer.	43 - Aumenta a minha motivação para o sucesso.
3	3	3	3
0	3	3	4
4	4	4	4
4	4	4	4
2	3	3	3
3	3	3	3
0	4	4	4
2	2	2	2
4	4	4	4
1	3	3	3
2	3	3	3
3	4	4	4
0	0	0	0
1	3	3	3
4	4	4	4
3	4	3	2
4	3	3	3
2	4	4	4
1	3	3	3
2	3	3	3
2	3	2	3
3	3	4	4
3	4	4	4
3	1	1	2
0	3	2	0
1	2	1	1
1	3	1	0
0	0	0	0
4	4	4	4
2	2	2	2
1	3	3	3
2	2	2	2
3	4	3	2
2	1	1	0
0	4	0	0
3	4	3	3
4	4	4	4
3	3	4	4
2	1	1	1
2	2	3	3
2	2	3	2
2	2	2	2
2	2	3	2
4	4	3	2
3	3	3	3
1	2	1	1
2	4	4	4
3	4	3	4
2	2	2	2
1	3	3	3
0	4	4	4
2	2	2	2
1	1	1	1
3	3	3	2
1	3	2	3
2	2	3	2
2	2	2	2
1	2	3	2
2	3	4	4
3	4	3	2
3	3	3	3
3	3	3	3
1	1	1	0
3	3	0	0
4	4	4	3
3	4	2	3
3	2	2	2
3	3	3	3

Apêndice III – Guião de Entrevista

Guião da entrevista

Dados Sociodemográficos

Idade:

Habilitações Académicas:

Atividade Profissional:

Questões da entrevista:

1. Desde quando se encontra ligada à Neyond e de que forma?
2. Qual tem sido o seu papel nesta organização?
3. Há quanto tempo exerce cargos de liderança?
4. Como foi o seu percurso até à liderança?
5. Que dificuldades enfrentou até estar no atual cargo? E que facilidades enfrentou?
6. Durante o seu percurso profissional, vivenciou algum tipo de preconceito de género? Se sim, de que forma experienciou esse preconceito?
7. Como lidou com essas situações de preconceito? (perguntar caso a entrevistada tenha respondido que sim à pergunta anterior)
8. Na sua opinião, acha que o género pode ser considerado uma barreira para a mulher em conquistar um cargo de liderança dentro de uma organização?
9. Que fatores foram importantes para que conseguisse alcançar uma posição de liderança?
10. Para si, o que é ser uma líder? Em que consiste ser líder de uma organização?
11. Como se vê enquanto líder?
12. Na sua opinião, ser líder é uma característica adquirida ou inata? Porquê?
13. Que competências/características pessoais considera que são necessárias para ser uma líder?
14. Enquanto líder, qual a sua relação com os/as seus/suas liderados/as?
15. De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera?
16. O que pretende transmitir, enquanto líder, aos/às liderados/as?
17. A opinião da sua equipa é importante para si? De que forma?
18. Quais as dificuldades pelas quais já passou tendo em conta o seu papel de líder?

19. De que forma, o facto de ser mulher teve/tem influência (dificuldade/facilidade) na sua liderança?
20. Na sua opinião, quais são as diferenças entre ser uma líder Mulher e ser um líder Homem?
21. Quais considera serem as características das mulheres que facilitam o exercício de cargos de liderança? E quais as características que dificultam?
22. Como interpreta as questões da desigualdade/igualdade de género na liderança na sociedade atual?
23. Que medidas devem ser tomadas no sentido de alterar a situação atual dessa desigualdade/igualdade?
24. Quais os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança em Portugal?
25. Acredita que ainda faz sentido abordar estas temáticas, em estudos científicos, em Portugal? Porquê?

Apêndice IV – Resposta ao Guião de Entrevista:
Entrevistada A

Transcrição da entrevista à entrevistada A

Idade: 40 anos

Habilitações Académicas: Licenciatura

Atividade Profissional: Assistant Manager

Entrevistadora (E): Boa tarde, Entrevistada A (EA). Antes de mais, agradeço a sua participação voluntária na realização desta entrevista.

EA: Boa tarde, o meu nome é A, não é?! Já me conheces bem. Eu tenho 40 anos Raquel, e vou-te ajudar a preencher o teu questionário da melhor forma que conseguir, está bem?!

E: Obrigada! Vamos então iniciar a nossa entrevista.

E: Desde quando se encontra ligada à Neyond e de que forma?

EA: Eu estou ligada à Neyond desde 2005, foi quando eu terminei a faculdade, em setembro, fui estagiar. Fiz um estágio de 6 meses, ao final do estágio, passei a Assistente, e depois a Assistente com Experiência, depois a Senior e há um ano (creio eu, 1 ano e meio, não faço ideia) fui promovida a Assistant Manager.

E: Qual tem sido o seu papel nesta organização?

EA: O meu papel nesta organização é, foi, é um papel de liderar uma equipa, não é?! De dar o contributo a nível técnico e pessoal, porque na realidade também o damos a nível pessoal, para a equipa crescer porque temos vários clientes. Antigamente, Raquel, tínhamos há volta de, nem metade daquilo que temos agora, e erámos muito poucos. Portanto, qual tem sido o meu papel nesta organização?! Foi eu crescer e ajudar a empresa a crescer também, pelo menos a nossa RC de algum modo.

E: Há quanto tempo exerce cargos de liderança?

EA: Ora bem, eu tenho um assistente ou estagiário desde que passei a AE (Assistente com Experiência), mas quando nós passamos.... Então o cargo de liderança começa, Raquel, quando tu tens uma pessoa que trabalha contigo, ok?! E comesas a desenvolvê-lo. Tens uma pergunta se é inato ou adquirido, (ahm!) eu acho que pode ser um bocado de ambas, ok?! É inato. Há pessoas que são inatas, epa, têm um espírito de liderança brutal e há outras pessoas que conseguem trabalhá-lo. Para mim, o líder é inato ok?! Tu consegues melhorar comportamentos, ok?!, mas a nível de pessoa tu não mudas, tu evoluis, certo?! E tu melhoras comportamentos mediante o teu crescimento, mediante as pessoas com quem tu lidas, o teu meio, e por aí fora. E então a partir do momento, e tu sentes que, na nossa RC ou na nossa área, é tudo muito competitivo, não deixa de ser

competitivo, sentes que estás constantemente em aprendizagem e evolução, epa, e isso também reflete depois na maneira como vais formar as outras pessoal. Tu também és formada, mas vai ser a tua criatividade, percebes?!, eu acho que parte muito da criatividade, depois, da pessoa na liderança, no papel da liderança e nem todos têm o mesmo entendimento como liderança. Eu tenho o meu, a meu ver o líder é inato, mas também podes sim melhorar certos comportamentos.

Eu para aí desde 2007/2008, tenho uma pessoa que também trabalhava comigo e eu fazia processamentos também. Fui promovida em, não te quero mentir, 2010 a Senior. E aí, Raquel, também trabalhei com uma pessoa que também me ajudou a crescer, porque eu trabalhei com a M e com a AA porque eu fui estagiária dela. Por ordem do processo e do progresso e percurso normal, eu fui evoluindo, mas também senti que tive uma M que era uma pessoa que estava acima (de mim) e isso de algum modo, algumas coisas eu revejo-me nelas noutras não. Lá estava, a minha criatividade e o meu comportamento pessoal. Agora o líder também compete muito como é que os outros me vêem, ok?! O líder não precisa que me diga o que é que eu tenho para fazer. Eu quando sigo o meu líder supostamente eu sei o que tenho para fazer, porque ele mostra-me o que eu tenho para fazer. E: Tu como líder estabelece logo os objetivos que tens para a equipa, e isso supostamente é o que o líder deve fazer. EA: Eu acho que é por aí. Um líder também não é sozinho, ok?! Tem uma equipa. O líder está bem, quando a equipa também está bem. Se calhar há líderes que não são práticos. Eu se calhar vejo a liderança como também a empatia. Eu no meu ponto de vista, sei ser firme quando tenho de ser firme e aí vem um bocado às vezes a crueldade da frieza e de ser prática porque tens que tomar decisões, e tens que aguentar as decisões e não ter medo de tomar decisões. Mas por outro lado, também não estás sozinho, o líder nunca trabalha sozinho. As outras pessoas seguem o líder de uma forma natural, sabem o que é que têm que fazer. O líder está ali para dar apoio, não mandar fazer. As pessoas, é como eu te digo, isto também se aprende, percebes?! Se calhar quando eu comecei a ter um assistente ou um estagiário era mais mandona. Mas se calhar eu começo a interpretar e as experiências, e lidar com várias pessoas ao mesmo tempo, situações diferentes, situações menos boas e melhores, tudo faz com que obviamente nós melhorem os nossos comportamentos. O que é que nunca pode mudar, a meu ver, num líder, a firmeza, a determinação porque não te podes esquecer que tens pessoas que dependem de ti também, não as podes tipo, está tudo bem e quando está tudo mal a culpa é deles, não! Tanto é para bom como é para mal. Portanto, tanto é para dar na cabeça, por assim dizer porque é subjetivo, como felicitar quando tudo

corre bem. E ser transparente, quanto aos objetivos, ser transparente quanto ao que é pretendido, ser transparente quanto às perspetivas. Tanto para a pessoa com quem tu trabalhas, como para a empresa porque não te podes esquecer que tens o teu bem-estar pessoal. Tu vais perceber eventualmente com os anos que, o teu bem-estar pessoal tem que ser sempre separado do teu bem-estar profissional (deve, não é fácil, mas deve). Mas tu cresces em sintonia, e tu tens que saber separar quando trabalhas com outras pessoas, o que é pessoal e o que é que não é, e isso muita gente não sabe. É difícil, mas lá está, a firmeza, a determinação, e a ter que tomar decisões não pode ser no nosso próprio umbigo tem que ser em prol de um objetivo comum, que eu vejo que é a nossa RC em termos da empresa. Porque para mim, primeiro vem a minha equipa, depois a equipa em geral, a RC. Como é obvio se a minha equipa estiver a funcionar bem e contente, eu também estou, estamos todos, a RC também está porque não há conflitos. E eu entendo que o bem-estar de cada um, implica o bem-estar de toda a gente, tens um colega que não está bem, acaba por influenciar negativamente os outros colegas também.

E: Como foi o seu percurso até à liderança?

EA: Foi um bocado, como eu já te disse, teve a ver com o contacto também, o assumir certos projetos, o assumir a responsabilidade. O “levar na cabeça” à conta dessa responsabilidade, porque quem dá a cara acaba por ser o líder da equipa para o bom e para o mal. Por isso acaba por ser o líder da equipa, e ele tem que partilhar o bom e o mal com a equipa. Têm que viver todos o mesmo.

E: Que dificuldades enfrentou até estar no atual cargo? E que facilidades enfrentou?

EA: Epa, dificuldades vou te dizer, há pessoas que são mesmo difíceis de trabalhar (risos), pessoas e clientes. Recentemente, tive uma situação que me deitou um bocadinho abaixo com um cliente, porque lá está, aqui também vem um bocado quando nós a nível pessoal estamos um bocadinho fragilizados quer seja por cansaço, ahm, normalmente é por cansaço de trabalho e excesso de trabalho. E houve aí um período, em que não conseguia ver as coisas com clareza e tratar daquilo que tinha que tratar, o que é que eu podia fazer para eu melhorar também porque deixei-me ir um bocadinho abaixo. Nada mais difícil do que nós estarmos em baixo, Raquel. E: Porque foi como tu disseste, se nós não estivermos bem a nível pessoal, a nível profissional também não vamos estar. EA: A nível pessoal não estive bem por excesso de trabalho. E: Pois, isso depois fica tudo interligado. EA: Sim, mas isto também, essa fase também me permitiu, Raquel, perceber e crescer com isso e aprender com isso. E se calhar agora tento lidar de maneira diferente, entendes?! Tu no teu percurso, a Epimetheus, também me fez crescer muito a nível

peçoal não só a nível profissional. Bati muitas vezes com a cabeça na parede porque eu tenho que aceitar pontos de vistas diferentes daquilo que eu entendo, tenho que aprender pontos de vista que desconhecia, e são várias situações ao mesmo tempo, são lidar com pessoas diferentes – não foi fácil, lidar com situações que as pessoas geram e, depois sabes que há muita “rádio alcatifa”, depois há muito “diz isso e não diz isso”, enfim! Não é fácil lidar com isso, e quando é com clientes que põem em causa o teu trabalho depois de tu te esforçares muito, isso é um obstáculo muito grande que tu tens que saber lidar, porque há clientes que são maus. E isso para mim, foi uma dificuldade que estou a tentar gerir, é a gestão das emoções. A nível de colegas de trabalho, as dificuldades foram com pessoas com quem eu lidei diretamente (já não estão na empresa, não foi fácil, mas lá está foram pessoas que me ajudaram a gerir as situações de outra forma.

Facilidades... não me posso queixar, ok?! Eu não devia de dizer isto, mas eu às vezes fujo um bocadinho das regras da empresa, mas também ninguém me diz nada (risos). Se isso é uma facilidade, não sei! A empresa também sabe o que é que eu sou, o que é que eu represento, o que é que eu trabalho. Por mais que eu me queixe, às vezes eu não concordo com certas posições, mas lá está as minhas chefes são as minhas chefes, elas sabem melhor do que eu, não é?! Eu não me posso queixar. Nunca ninguém me disse ... (pensativa). Houve alturas sim que a AB me chamou à atenção de uma outra situação, logo para aí no início, mas de um modo geral acho que a empresa até tem um carinho por mim e não me chateia muito. Ah, e uma coisa boa, dão-te formação. Tu pedes, precisas, e estão sempre há frente dos acontecimentos, e querem que vocês estejam também e nós todos, e melhorar ferramentas. Não vejo muitas empresas a serem assim, a quererem apostar no desenvolvimento e melhorar e automatizar. Isso é uma facilidade? É! Podes ter a certeza que a Neyond aposta em melhorar, mas também depois vai cobrar. Porque é assim, se eu te estou a dar é para tu depois mostrares. Eu quero ganhar com isso, mas isso faz parte do negócio, eu vou melhorar neste aspeto para que tu me tragas rentabilidade. Eu dou-te as ferramentas que tu precisas, e isso ninguém se pode queixar, ok?! Às vezes não da maneira direta como nós pretendemos, porque as coisas têm custo, vocês não têm muita noção às vezes do custo, não é?!, mas as coisas têm custo e às vezes temos que fazer uma ginasticazinha para conseguir suportar toda a gente e, conseguir dar formação a todos e que todos estejam bem.

E: Durante o seu percurso profissional, vivenciou algum tipo de preconceito de género? Se sim, de que forma experienciou esse preconceito?

EA: Epa, eu não. (risos) É assim, há uma coisa que eu não gosto, são injustiças, qualquer tipo de injustiças. Pior, presenciar situações em certas pessoas possam estar injustiçadas e não estejam lá para se defender. Nisso sim, agora... nós temos um caso de género diferente na Epimetheus, mas eu nunca vivenciei nem nunca experienciei nenhum tipo de preconceito porque eu não o tenho. E: Esta pergunta surge porquê?! Porque eu estou a fazer a tese sobre a liderança feminina, ou seja, o facto das mulheres hoje em dia, apesar de não serem consideradas, as mulheres também têm capacidades para serem líderes e chefes de uma equipa, e dona de uma empresa, ou até altos cargos que normalmente associam aos homens. EA: Ok, se esta questão de preconceito tem a ver com a mulher liderança... (pensativa), há mulheres líderes, líderes muito boas que são mulheres. Mas muitas vezes nas mulheres, falta o sentido prático do homem. Às vezes as mulheres que são boas líderes, não deixam de ser mulheres e gostam de uma boa “rádio alcatifa”. O homem não tanto. O homem, gere um bocadinho mais as emoções. Um bom líder que gere as emoções é uma boa líder. Agora, tudo depende da maneira como tu vais gerir as tuas emoções, e nas alturas e o que vais dizer. Eu nunca senti preconceito. E se senti, passou-me ao lado, completamente, porque lá está, se tu fazes o teu percurso de trabalho, é um percurso que eu considero honesto, sempre trabalhei à conta do meu esforço, à conta da minha dedicação, à conta do meu empenho e da minha equipa. Pois lá está, eu não trabalho sozinha, e nunca pisei ninguém, chateei ninguém, massacrei ninguém para poder chegar onde estou. Se senti, passou-me ao lado, mas acho que nunca senti isso e lá está, não tenho que sentir quando não fiz nada de errado nem nada de mal, então porque é que eu iria sentir esse tipo de preconceito! E acredito que uma coisa é certa, quando tu segues o teu caminho e estás na tua paz as coisas vêm em teu favor, epa, quando tu entras em quezílias com colegas, em quezílias com zum zum zuns, e vais para a copa dizer mal de “A”, “B” ou “C”, e toda a gente o que toda a gente diz porque na Epimetheus toda a gente sabe tudo. Na Epimetheus ou noutra empresa qualquer, vais para a copa dizer mal de “A”, “B” ou “C”, alguém vai ouvir, vai contar, e isso é triste, e isso vai sempre existir. Portanto, se eu já fui alvo desse preconceito, é possível, mas passou-me ao lado, lá está porque eu tenho o meu caminho. Se eu também vivenciei esse tipo de preconceito perante outras pessoas, provavelmente, mas porque dei a minha opinião (risadas). Uma coisa é tu dares a tua opinião, outra é dizeres mal porque gostas de dizer mal, e de zum zum zum e gostas de dizer mal dos teus colegas todos. Eu não considero que seja uma barreira, quando hoje em dia, muitas mulheres são líderes. Hoje em dia, há muitas mulheres que são mais homem que homens, não têm medo de ir para a frente, arriscar, tomar decisões, e bora lá.

Na Epimetheus, não sinto isso. Eu só posso falar daquilo porque passei. Eu se tivesse trabalhado noutras empresas, se calhar tinha tido outra perspetiva, mas eu nunca trabalhei. Trabalhei apenas na Epimetheus, e na Epimetheus nunca senti esse preconceito da mulher ser líder, bem pelo contrário, até tu tens muitas mulheres líderes na Epimetheus. Agora que há líderes que eu acho que, se calhar faltava algum sentido mais prático, às vezes e tiverem a ver as coisas de uma perspetiva de espectador, e conseguir decidir de uma maneira parcial, sim eu acho que sim. E repara, líderes vai desde Senior para cima, agora na empresa, não sinto que haja esse preconceito, porque eu não senti. Se senti, passou-me ao lado. Mas acho que há muita coisa que acontece na empresa, que me passa ao lado.

E: Na sua opinião, acha que o género pode ser considerado uma barreira para a mulher em conquistar um cargo de liderança dentro de uma organização?

EA: Não, eu não acho! Eu não acho, agora que há muitas pessoas más e se tentam bloquear o teu progresso?! Há, seja homem seja mulher. E isso posso ver com a convivência que tenho desde início com amigas de outras empresas. Há homens que não gostam de ser chefiados por mulheres, não gostam. Eu nunca tive esse problema, porque os rapazes com quem eu trabalhei sempre correu muito bem.

E: Que fatores foram importantes para que conseguisse alcançar uma posição de liderança?

EA: A equipa que te revê como um líder e que se apoia também em ti, e que de algum modo confia em ti, não só a nível pessoal como a nível profissional. Lá está, tem que haver uma conexão, mas depois tem que haver aquela separação do líder-colaborador, porque o líder não deixa de ser o líder, é a pessoa que toma a responsabilidade, que assume essa responsabilidade, vocês só têm que aceitar às vezes. Mas repara, o líder também ouve a equipa, eu gosto de partilhar temas e gosto de ouvir o que a minha equipa tem para dizer. Não gosto de tomar decisões sozinha, embora eu as tome depois de ter falado com a equipa. Acho que é importante a equipa sentir que participa. E: Ou seja, também procuras saber a opinião das pessoas com quem trabalhas diretamente. EA: Sim, claro que sim. É como eu te digo, eu para ser onde estou também, é porque trabalhei com pessoas que me ajudaram a crescer também. E não são só pessoas acima (nível hierárquico), também são pessoas abaixo. Da mesma maneira que eu me dedico às pessoas, a minha equipa também se dedica a mim. Agora claramente, que eu tenho que assumir as decisões, mas não gosto que as coisas sejam fator surpresa para ninguém. Agora que possa não ser bem aceite, também entendo isso, mas só têm que me respeitar e se às vezes eu tenho que tomar uma decisão por algum motivo é, às vezes posso dizer

outras não, mas é importante que a equipa sinta e saiba que eu não estou ali para prejudicar ninguém, bem pelo contrário, eu quero estar bem, e se eu quero estar bem, vocês têm que estar bem e temos que estar todos bem. Funciona assim! (...) (A ligação da chamada via Teams foi abaixo) Se tu tens uma equipa que está bem e que funciona bem, não há motivo para eu não estar bem também, pelo contrário, eu estou contente, a equipa está contente, vamos motivar todos e isso é importante! É o fator motivacional, e trabalhar com ele é do diabo, não é fácil. É muito importante saberes-te auto motivar. Todos os nossos erros, Raquel, são erros que nós temos que aprender com eles. Eu nunca encaro como erros, encora sempre como fragilidades que todos nós passamos, mas temos que aprender com eles, não podemos errar ou ter as mesmas fragilidades, seis meses seguidos. Aqui alguma coisa está mal, ou é a pessoa que não te está a ajudar ou és tu que não estás a entender, há aqui alguma falha. Tem que haver muita comunicação, tem que haver transparência, tem que haver determinação, tem que haver flexibilidade, acima de tudo e muito importante, tem que haver sentido de humor. Se não houver sentido de humor, entre equipa, esquece ok?! Tem que haver a “piadinha”, tem que haver a partilha do nosso dia a dia, tem que haver o facto de a pessoa se sentir à vontade, mas não é só o à vontade quando tudo corre bem, tem que ser o à vontade e o saber aceitar quando levam na cabeça e nem tudo corre bem. E aí lá está, também tens que saber dar.

E: Para si, o que é ser uma líder? Em que consiste ser líder de uma organização?

EA: Já vimos anteriormente!

E: Como se vê enquanto líder?

EA: Lá está Raquel, eu nunca me vi nessa perspetiva, a minha perspetiva é: tenho uma equipa, quero evoluir a minha equipa, quero eu evoluir com a equipa, quero ganhar clientes ... eu quero muita coisas (risos). O líder também tem que saber olhar para a equipa, ou seja, o que é que a minha equipa precisa, disto, disto e disto. Claro que o meu objetivo é sempre faturar, não é?! O objetivo é faturar com os clientes que eu tenho, ou seja, onde é que eu posso ajudar-vos a crescer, apresentar bom trabalho. Para isso tens que ter uma boa equipa, tens que ter ferramentas, é um bocadinho “pau para toda a obra”. É aquela de “vou dar as ferramentas à minha equipa que ela precisa, e agora vamos ensinar a trabalhar com elas. E isto vale para tudo, uma pessoa entra a gente dá formação, dás a formação a outra pessoa estás a dar as ferramentas. Eu quando dou formação não vou guardar o conhecimento para o meu bolso, não é esse o meu interesse, o meu interesse é dar todo o meu conhecimento para a pessoa. E: Tu assim também estás a crescer como líder, ou seja, ao dares conhecimento a outras pessoas, também tu cresces e evoluis como

líder. EA: Que interesse é que eu tenho, em ter uma pessoa a trabalhar connosco e não lhe passar as coisas?! Não tenho esse interesse, ok! Eu tenho interesse em ter uma pessoa que queira crescer e queira evoluir, epa se não quer tudo bem, cada um tem que fazer o seu objetivo de vida, mas eu não sei dizer que me vejo “assim ou assado”, ok?! Sei dizer que eu encaro a minha equipa, seja a minha equipa pequenina seja a equipa de RH em peso porque qualquer pessoa que me peça ajuda, eu gosto de estar disponível para avançar, para crescer, para evoluir, porque às vezes um “brainstorming” é muito importante, e o partilhar conhecimento só faz com que nós crescamos com isso. E eu acho que um líder não pode ser egoísta nesse sentido, a não partilha. Agora se isso é ser líder?! Eu não sei definir isso, sei que um líder para mim tem que ser determinante, ser firme, não pode ter medo de tomar decisões, deve arriscar, ter sentido de humor acima de tudo, e saber brincar e gerir as situações. Às vezes, tens que ser irónico (risos), tens que saber ser irónico, e assim consegues lidar com as situações, mas isso aprende-se. Melhora-se, se eu já era assim?! Era, mas nalgumas coisas eu fui melhorando.

E: Na sua opinião, ser líder é uma característica adquirida ou inata? Porquê?

EA: Já falámos sobre isto!

E: Que competências/características pessoais considera que são necessárias para ser uma líder?

E: Foi aquilo que já referiste anteriormente, transparência. EA: Eu acho que sim. A competência, essencialmente tem que saber ouvir. Um líder tem que saber ouvir. Não sei se a empatia é uma competência ou não, eu não consigo deixar de ser empática com a minha equipa, porque as pessoas com quem eu estou (e quando eu digo equipa, não me refiro apenas à equipa que tenho agora, falo da nossa RC), não consigo, faz-me confusão alguém ficar ali empacado. E faz-me confusão não ir à procura. Gosto de arriscar, gosto de clientes novos, também me assusta, mas é no assustar que vem um bocadinho a adrenalina e o estar confortável com isto. Eu gosto de desafios novos, mas para ter desafios novos lá está eu também tenho que ter uma equipa sólida. Portanto é sempre uma bola de neve.

E: Enquanto líder, qual a sua relação com os/as seus/suas liderados/as?

EA: Lá está nem sempre foi fácil, não foi fácil. Há alturas que eu tenho que fazer de burrinha, tontinha ou despercebida. (pensativa) Mas de momento, acho que a minha relação é boa, acho que lá está, no role de pessoas que já passaram pelas minhas mãos, posso-te dizer que, duas/três pessoas não foram fáceis de lidar porque também te tentavam passar alguns atestados. Repara, consegues passar uma, duas, à terceira se calhar..., mas

também lá está, já tens contacto nisso, um contacto mútuo, um contacto com pessoas no dia a dia, e com as pessoas que vão rodando na minha equipa. Portanto, as dificuldades às vezes têm a ver com a competência pessoal das pessoas. Não é a competência técnica que te preocupa. A competência pessoal das pessoas, isso é um bocado redundante agora, às vezes ferve a minha competência pessoal e às vezes testam-na. E: É como tu dizes, uma pessoa pode ter ótimas competências técnicas, mas depois se for preciso tem umas competências pessoais, a nível de feitio e de não gosta de ouvir. EA: E aí para mim, isso não é ser líder, é ser alguém que tem uma competência técnica. Um líder tem que saber ouvir, se não como é que uma equipa pode colaborar comigo?! Não pode, porque eu não o vou ouvir. Então é como eu quero?! Às vezes é como eu quero, mas muitas vezes eu tenho que saber levar a equipa como eu quero. E nunca faltando ao respeito a ninguém. Às vezes, é como eu te digo, passa ao lado, porque as pessoas só querem mesmo implicar connosco e aí não vale a pena. Todos têm o seu papel e todos ajudam a crescer. E não é fácil lidar com pessoas que às vezes a nível comportamental, são diferentes. É que podes ser diferente e ser flexível, há pessoas que sabem que são diferentes e que não são flexíveis. Um líder a meu ver deve ser introspetivo.

E: De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera?

EA: Já falámos anteriormente sobre isto!

E: O que pretende transmitir, enquanto líder, aos/às liderados/as?

EA: Acima de tudo, o meu know-how. A minha experiência, o meu know-how, e obrigá-los a ir procurar e pesquisar (porque um líder não é estares a dizer tudo o que vocês têm que fazer), é ensinar-vos a obter a informação. A ideia é eu transmitir o que é pretendido, o que é espectável, o know-how, os materiais que precisam e como fazê-lo. E depois vocês também têm que utilizar a vossa criatividade para usar as ferramentas que vos são dadas.

E: A opinião da sua equipa é importante para si? De que forma?

EA: Embora a tomada de decisão não deixe de ser minha, e embora eu tenha a minha opinião formada (mais tarde ou mais cedo acaba por ser formada), eu ouço a opinião da minha equipa. Acho importante isso!

E: Quais as dificuldades pelas quais já passou tendo em conta o seu papel de líder?

EA: Já fomos falando anteriormente. Mas dificuldades a nível de pessoas, de clientes que não são fáceis. E a dificuldade é sempre o lidar com pessoas.

E: De que forma, o facto de ser mulher teve/tem influência (dificuldade/facilidade) na sua liderança?

EA:

E: Na sua opinião, quais são as diferenças entre ser uma líder Mulher e ser um líder Homem?

EA: Eu nunca fui liderada por um homem, tirando o facto de quando o Zé era o nosso partner e não a Anabela. A Anabela não é uma pessoa emotiva e o Zé é uma pessoa emotiva. Ambos bons líderes, mas o Zé fala mais com o coração, não deixando de ser firme, determinado, e o que tem a dizer diz. (Eu estou-te a dar a comparação entre os dois líderes, que eu tive). E depois tens uma Anabela que mete aquela postura austera dela. O Zé tinha uma postura mais descontraída e vinha falar todos os dias à nossa área, ela não. Ela não sai do escritório assim para falar com ninguém, ou então para socializar. Pode ir lá dar-te um recado. Mas se tu fores ao gabinete dela, ela poe-te super à vontade. O que é estranho. Ela tem aquela posição dela. Comportamentalmente, ela tem firmeza. Portanto, o Zé era um líder diferente, mas também não era fácil de lidar, atenção, o Zé também tinha um feitio..., mas são duas pessoas que tu podes ver que têm status diferentes, maneiras diferentes de ser, ambos são líderes, ela é muito líder comportamentalmente, e depois no início quando eu tive que lidar com ela porque a Manuela estava de baixa, o que mais me surpreendeu nela foi a maneira prática de ela resolver as coisas. Lá está, o líder tem que ser prático na resolução da situação. Lá está, depois há mulheres que têm essa postura mais masculina, e depois há outras que não têm. As pessoas com quem eu sempre liderei, a Manuela sempre tomou decisões, bem ou mal sempre as tomou. Não tinha medo, epá olha e tem que ser, é o que é, e às vezes tem que ser assim. Não podes ter medo.

E: Quais considera serem as características das mulheres que facilitam o exercício de cargos de liderança? E quais as características que dificultam?

EA: Eu acho que é tudo aquilo que nós já falámos. Facilita quando tu te tornas uma pessoa que consegues olhar para o teu líder e sentes-te à vontade de ir falar com ele. E só o facto de te sentires à vontade para ir falar com aquela pessoa, respeitas aquela pessoa e vais falar, mas não estejas à espera que sempre que vais falar fazes “borrada” e aquela pessoa passa-te a mão pela cabeça, isso não acontece. Mas sabes que fizeste “borrada” e sentes-te confortável em falar com o teu chefe, ou com a pessoa que está acima de ti sem medo. Mas também não há nenhum líder que aguente tantos erros porque lá está, tem que olhar para a equipa. Quando há um elemento que é “coxo”, não podes deixar que todos os elementos fiquem “coxos” também, e aí tens que intervir.

Acho que as mulheres são mais astutas. Eu acho que aqui a diferença não é entre homem e mulher. Para mim não há líder mulher ou líder homem. Ou és líder ou não és! Ou tens aquelas características que eu já te disse que são. Lá porque a natureza do Homem ser mais prática que a da Mulher, não quer dizer que as mulheres não sejam. Se o Homem é menos emotivo que a Mulher?! Também há homens emotivos. Eu acho que as características aqui não é ser Homem ou Mulher. É a característica do líder em si. Que devem ser A, B ou C. Todas aquelas que nós já falámos. A acrescentar a isso, uma pitadinha de sentido de humor, porque o humor negro faz muita falta. Se não em Recursos Humanos toda a gente pira. Se não houver um bocadinho lunático... o líder tem que ser um lunático o suficiente para saber animar, e para ser às vezes o bobo da corte. Eu vejo assim, se isso é ser líder?! Não sei!

E: Como interpreta as questões da desigualdade/igualdade de género na liderança na sociedade atual?

EA: Epa é preconceito, é preconceito porque há homens que não gostam de ser liderados por mulheres, porque acham que as mulheres são fofoqueiras, não sabem decidir, só estão preocupadas com as unhas. Mas nas mulheres que eu vejo aí nas empresas, e que nós vamos vendo nas revistas de Recursos Humanos, são mulheres que têm competência de liderança e que vão para a frente e que não são piores que os Homens. Não são piores nem melhores, são líderes. E há empresas que não são fáceis de levar para a frente.

E: Que medidas devem ser tomadas no sentido de alterar a situação atual dessa desigualdade/igualdade?

EA: Primeiro, igualdade de salários e igualdade de direitos e deveres. O assédio sexual não é só da parte do homem também é da parte da mulher. Eu aqui falo para os dois lados, igualdade de direitos e igualdade de deveres e igualdade de salários. Repara os salários devem ser nivelados, sendo que depois tens particularidades das avaliações. E nas avaliações, quem vai avaliar não deve de olhar para se é sexo masculino se é sexo feminino, ou se é género feminino ou se é género masculino, tem que olhar para o profissional que é e o que é que traz de positivo, mais valia para a equipa e para a empresa e o que é que tem que melhorar. Epa, e lá está, como eu não sou assim, faz-me confusão que façam essas mesquinhas. As pessoas são profissionais, ponto! A mulher tem o papel pior do que o homem na sociedade, porque é mãe, dona de casa. Portanto, o maior papel que eu vejo na mulher a nível de papel de liderança, é todos os outros papéis de liderança que ela tem nas outras áreas. Tem em casa, com os amigos (não estou a dizer que eu vou liderar os meus amigos, não é nada disso), mas tu em casa não estou a dizer que eu tenho

que lidar o meu marido, temos que liderar os dois. Mas eu tenho duas filhas, portanto eu tenho que fazer um combain, ser mãe, ser dona de casa porque as coisas não se fazem sozinhas. Depois ainda tenho os problemas muitas vezes da equipa bons e maus, o trabalho, o cliente que te liga para desabafar e tu centralizas muita coisa. E depois tens que tomar decisões, às vezes é muito cansativo. Por isso, no meio desta confusão toda, o que nos vale é sempre o nosso sentido de humor. E muito importante para ter uma mente saudável, atividade física, exercício e descomprimir. E há muitos desafios na mulher na sociedade no papel de tomar conta de tudo, e às vezes esquece o “eu”, o descomprimir, e isso faz falta.

E: Quais os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança em Portugal?

EA: Não sei o que queres dizer com desafios! Eu vejo vários, não só a nível comportamental, vejo perante a receção da empresa, se te vê como um líder que gosta de crescer e desenvolver e se a empresa gosta de acompanhar, e a fazer update em toda a informação e se gosta de desenvolver e investir nisso, porque depois depende se a empresa te corta “as vazas”, se te corta as mãos. Tem a ver com o papel que a mulher tem na sociedade. Agora, mais desafios... as mulheres quererem também, as mulheres também têm que querer ser (acho eu!).

E: Acredita que ainda faz sentido abordar estas temáticas, em estudos científicos, em Portugal? Porquê?

EA: Eu nunca me lembro de em Portugal se fazerem estudos científicos sobre isto, mas eu também ... E: Pelo que estive a pesquisar, há estudos que falam que a desigualdade em Portugal existe e que é notória, já começou a diminuir, mas ainda há. Mas estudos aqui em Portugal, acho que não porque eu acho que ninguém quer aprofundar a questão. EA: Sinceramente, eu já estou um bocadinho desatualizada desde 2005, ok?! Gosto de ler os artigos, vou ganhando a minha noção de liderança, porque às vezes aquilo que me faz seguir. Mas lá está, nós todos temos que ter a nossa criatividade no meio disto tudo.

E: Obrigada pela tua disponibilidade!